

Cap. QOPM ADELAR DAVIES

**INVESTIGAÇÃO E PROPOSTA DE UM SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA O APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS DE
ROTAM, NO ÂMBITO DO 14º BPM**

Trabalho monográfico desenvolvido e apresentado por exigência curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, realizado pela PMPR, em Convênio com a Universidade Federal do Paraná, para obtenção do Título de Especialista em Planejamento e Controle da Segurança Pública.

Orientadora Metodológica: Profª Drª Sônia Maria Breda
Orientador de Conteúdo: Ten-Cel. QOPM Cesar Alberto Sousa

**CURITIBA
2009**

AGRADECIMENTOS

A DEUS que nos ilumina todos os dias, nos conforta nas dificuldades e traz esperança de tempos melhores, por me proporcionar saúde para concluir mais essa etapa em minha vida e pelo discernimento e iluminação do caminho que trilho ao lado de minha esposa Érika e meus abençoados filhos Julia e Pedro, que hão de herdar a força e sabedoria de minha guerreira mãe Inês Bortoli.

Aos colegas do curso, pelo companheirismo e compreensão em todos os momentos juntos. Ao corpo docente por ter proporcionado conhecimento e consciência da importância e nobreza da profissão policial militar, funcionário público por excelência.

Aos orientadores, pela dedicada orientação dos passos para conclusão dessa obra tão importante para o aprimoramento de conhecimentos.

O Ten-Cel. QOPM Cesar Alberto Sousa, meu orientador de conteúdo, pela paciência, confiança, dedicação, amizade e também por me aceitar como seu orientando, em fim, por toda a orientação no decorrer do processo de organização, montagem e finalização do presente estudo, que não mediu esforços, deixando seus afazeres em segundo plano, para auxiliar este instruendo.

À Professora Doutora Sônia Maria Breda, orientadora metodológica, pela dedicação, paciência e disposição que sempre demonstrou durante todo o transcorrer do projeto e deste trabalho. Pessoa impar, que sempre se prontificou a passar seus valiosos ensinamentos e com muito bom astral fez suas correções e orientações de forma simples e objetiva.

Ao Ten-Cel. QOPM Nilson Carlos Rosa, orientador de correção ortográfica, pela presteza e disposição demonstrada no transcorrer deste trabalho ao atender prontamente e socorrendo com sua sapiência nas correções necessárias para que esse estudo pudesse ser concluído.

De maneira especial agradeço aos colegas e exemplares profissionais, Ten-Cel. QOPM Mauro Alves Pinto, Major Mauro Rolim de Moura, Tenente Diogo e toda equipe da ROTAM do 14º BPM, pelas inúmeras colaborações no decorrer da jornada de elaboração deste trabalho.

Aos demais instrutores e professores do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, responsáveis pela minha formação acadêmica, e aos quais me serviram como referencial profissional.

Aos Professores e Oficiais Membros da Banca Examinadora, pela leitura atenciosa e dedicação que analisarão este estudo, contribuindo com valorosas opiniões e sugestões.

Muito Obrigado!

... talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas lutamos para que o melhor fosse feito ... Não somos o que deveríamos ser, mas somos o que iremos ser. Mas graças a Deus, não somos o que éramos.

Martim Luther King

O POLICIAL (poesia de domínio popular
autor desconhecido Adap.por DAVIES)

HÁ GENTE QUE AINDA NÃO SABE
O QUE A POLÍCIA SIGNIFICA
E POR MALDADE A CRITICA
SEM CONHECER A VERDADE
MAS NESTA OPORTUNIDADE
FAÇO SABER AOS DOUTORES
QUE A POLÍCIA MEUS SENHORES
É O EXÉRCITO DA SOCIEDADE

ESTA GENTE ERRA MEUS SENHORES
QUANDO NÃO ERAM SE ENGANAM
POIS ERRAR É COISA HUMANA
QUANDO O ENGANO NÃO VEM
MAS SE O POLICIAL ERRAR TAMBÉM
HÁ SEMPRE ALGUÉM QUE O ENTREGA
E FINGE QUE NÃO ENXERGA
QUANDO ELE PRÁTICA O BEM

SOU AQUELE ALVO HUMANO
DAS ARMAS DOS DELINQUENTES
ESTAMOS SEMPRE PRESENTES
NO COMBATE CONTRA O MAL
SOMOS A GUARDA SOCIAL
DESTA BATALHA RENHIDA
ARRISCAR A PRÓPRIA VIDA
É O LEMA DO POLICIAL

O POLICIAL QUE É CASADO
NÃO VIVE PARA A FAMÍLIA
SEM PODER DAR AO FILHO OU A FILHA
UM POUCO DE CARÍCIA
AO LAR NÃO COLHE DELÍCIAS
PORQUE NA CIDADE OU NO MORRO
HÁ SEMPRE UM GRITO DE SOCORRO
CHAMANDO PELA POLÍCIA

QUANDO SAI EM DILIGÊNCIA
DESPEDE DOS FILHOS SEUS
VAI COM DEUS PAPAÍ
VAI COM DEUS LHE DIZ O FILHO QUERIDO
APÓS ENTÃO TER LIDO
EM MANCHETE NO JORNAL
QUE FOI MORTO UM POLICIAL
AO PRENDER UM FORAGIDO

ENTÃO O FILHO PERGUNTA
A SUA MÃEZINHA QUE CHORA
POR QUE PAPAÍ DEMORA
ESTOU COM SAUDADE DEMAIS
EU QUERO EXPANDIR OS MEUS AIS
COM UM FORTE BEIJO NA TESTA
PARA DEPOIS CANTAR EM FESTA
A LINDA CANÇÃO DOS PAIS

SIM MEU FILHO ADORADO
HOJE É DIA DOS PAIS
MAS O TEU NÃO VOLTA MAIS
É TRISTE, MAS VOU DIZER
O TEU PAI MINHA FLOR QUERIDA
ONTEM PERDEU A VIDA
NO CUMPRIMENTO DO DEVER

O FILHO QUE NADA ENTENDE
DO QUE SUA MÃEZINHA LHE DIZ
CONTINUA BEM FELIZ
ESPERANDO O AMADO PAI
O SOL SE PÕE, A NOITE CAI
VENTA MUITO É MÊS DE OUTONO
O PEQUENO SENTE SONO
E O BEIÇINHO LHE ATRAI

NO OUTRO DIA BEM CEDO
FAZ A PERGUNTA SEM RECEIO
MAMÃE, PAPAÍ JÁ VEIO?
MAS DE REPENTE SE CALA
ESMORECE PERDE A FALA
AO VER O PAI DO CORAÇÃO
DE MÃOS POSTAS NO CAIXÃO
SOBRE A MESINHA DA SALA

ENTÃO O FILHO COMPREENDE
AO VER A SALA TÃO TRISTE
O SEU PEITINHO NÃO RESISTE
DOS OLHOS ROLAM O PRANTO
POIS O PAI QUE QUERIA TANTO
LHE DEIXOU NA SOLIDÃO
FOI CUMPRIR OUTRA MISSÃO
COM DESTINO AO CAMPO SANTO

O PEQUENO FICA TRISTONHO
COM OS OLHOS CHEIO D'ÁGUA
FICA ENXUGANDO SUAS MÁGOAS
QUE UM DELINQUENTE CAUSOU
E A HERANÇA QUE LHE RESTOU
FOI UMA PLACA COM GRAVURA
HONRA AO MÉRITO POR BRAVURA
QUE O PRÓPRIO TEMPO GRAVOU

E HOJE COM SUA MÃE
NOS DEDINHOS VAI CONTANDO
OS ANOS QUE VÃO SE PASSANDO
O TEMPO QUE O PAI MORREU
DO MESMO NÃO SE ESQUECEU
CONTA DEZ, CONTA ONZE
E AQUELA PLACA DE BRONZE
NUNCA UM ABRAÇO LHE DEU

VEJAMOS A OUTRA FACE
EM QUE MEU NOME FIGURA
SEM PLACA E SEM GRAVURA
NÃO TOMBEI POIS DEUS NÃO QUIS
SENHORES QUILO QUE FIZ
FOI SEM RANCOR E SEM MALDADE
PARA DAR PAZ A SOCIEDADE
EU TIVE UM GOLPE INFELIZ

NUMA NOITE NEGRA E FRIA
CHOVIA TORRENCIALMENTE
EU FUI CHAMADO DEREPEENTE
PARA ATENDER A UMA OCORRÊNCIA
DEIXEI COM PAZ E PACIÊNCIA
O LUGAR ALTO EM QUE DORMIA
ENQUANTO O BAIXO SE DIVERTIA
NOS APORES DA VIOLÊNCIA

PROCURANDO MANTER A ORDEM
FUI EM BUSCA DE UM DELINQUENTE
QUE FURIOSO VIOLENTAMENTE
QUIS ROUBAR A MINHA VIDA
MAS SUA SORTE FOI MESQUINHA
NÃO COMPLETOU O ARREIMATE
E EU PARA NÃO FICAR NO COMBATE
USEI DOS MEIOS QUE TINHA

VEJA SÓ MEUS SENHORES
A SITUAÇÃO QUE FIQUEI
CONTRA VONTADE MATEI
PARA SALVAR A VIDA MINHA
MAS NESTA BATALHA RENHIDA
RECEBI COMO TROFÉU
TORMENTOS NUM BANCO DE RÉU
JULGADO POR HOMICIDA

MAS DIANTE DE SETE HOMENS
FOI REVIVIDO O MEU DRAMA
E O PAI DIVINO QUE AMA
ILUMINOU MENTE POR MENTE
E PERANTE O POVO PRESENTE
GUIOU-SE O DESFECHO FINAL
E NUM SILÊNCIO TOTAL
HOVE-SE O MAGISTRADO
DECLARO O RÉU INOCENTE

E SENDO ASSIM, EU PEÇO A DEUS
QUE APAGUE O QUE ACONTECEU
E FAÇA MAIS DO QUE EU
UM POLICIAL DE RETORNO
QUE DIGA ELE DE NOVO
A GRANDE MASSA SOCIAL
QUE O BRAÇO DO POLICIAL
COM O APOIO DO PAI CELESTIAL
É A SEGURANÇA DO POVO.

RESUMO

Investigação e análise da eficiência dos integrantes do Serviços da ROTAM 14º BPM, sob o enfoque nas competências individuais dos policiais da equipe ROTAM, que atualmente é executado pela Polícia Militar do Paraná nos municípios de responsabilidade do 14º BPM, que se concentra em uma postura de polícia comunitária operacional. Apresenta um resumo da filosofia de Polícia comunitária e modo de funcionamento da polícia seguido pelos militares para executar o serviço. Visa desenvolver e fornecer as competências, em especial, do indivíduo no serviço da ROTAM, que desenvolvem as forças policiais no policiamento da cidade de Foz do Iguaçu / PR. Subsidiar-se num questionário aplicado a uma amostra de 80% dos servidores que exercem atividades de policiamento de ROTAM. As conclusões e análise dos dados foram baseadas na análise de conteúdo com propostas de melhoria das competências individuais dos agentes policiais, obtendo-se como principais resultados a necessidade de aprimoramento de Competências, por meio de programas continuados de treinamento, palestras encontros periódicos com profissionais especializados em cada área do conhecimento.

Palavras-chave: Competência. Polícia Militar. Polícia Comunitária. Serviço de ROTAM. Prestação de Serviço Público.

ABSTRACT

Research and analysis of the efficiency of the members of the Service ROTAM 14 Battalion, under the focus on individual skills of the police team ROTAM, which is currently run by the Military Police of Paraná in the municipalities the responsibility of the 14th Battalion, which focuses on posture community policing operation. Summarizes the philosophy of Community policing and operation of the police followed by the military to run the service. Aims to develop and provide the skills, in particular, the individual in the service of ROTAM, engaging the police in policing the city of Foz do Iguaçu / PR. Subsidizes a questionnaire administered to a sample of 80% of the servers that carry out the policing ROTAM. The findings and analysis were based on content analysis of proposals to improve the individual skills of police officers, were obtained as main results the need for improving skills through continuous training programs, lectures, meetings with professionals specialized in each area of knowledge.

Keywords: Jurisdiction. Military Police. Community Policing. Service ROTAM. Provision of Public Service.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	DESCRIÇÃO	PÁG.
Figura 1	ORGANOGRAMA GERAL DA PMPR	25
Figura 2	ÁREA DO 14º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	26
Figura 3	FOTO DA FACHADA DO 14º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR ..	27
Figura 4	ORGANOGRAMA DO 14º BPM – SEDE	29
Figura 5	COMPETÊNCIA INDIVIDUAL DE HIPÓLITO	39
Figura 6	CINCO ELEMENTOS COMPONENTES DAS COMPETÊNCIAS DE SVEIBY	41
Figura 7	CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS DE COMPETÊNCIA	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	SEXO	63
Gráfico 2	IDADE	63
Gráfico 3	ESTADO CIVIL	64
Gráfico 4	ESCOLARIDADE	64
Gráfico 5	TEMPO DE SERVIÇO	64
Gráfico 6	RELACIONAMENTO	64
Gráfico 7	REALIZAÇÃO PROFISSIONAL	65
Gráfico 8	RECONHECIMENTO	65
Gráfico 9	QUALIDADE NOS SERVIÇOS	65
Gráfico 10	OPORTUNIDADE DE EXPRESSÃO	65
Gráfico 11	INTEGRIDADE FÍSICA	66
Gráfico 12	MATERIAL	66
Gráfico 13	CAPACITAÇÃO	66
Gráfico 14	COMUNICAÇÃO	66
Gráfico 15	TREINAMENTO	67
Gráfico 16	DIVERGÊNCIAS	67
Gráfico 17	PMS POR SETOR	67
Gráfico 18	OBJETIVOS E DIRETRIZES	68
Gráfico 19	PROCESSOS BUROCRÁTICOS	68
Gráfico 20	ROTINA DE TRABALHO	68
Gráfico 21	SALÁRIO	68
Gráfico 22	RECEPTIVIDADES DE IDÉIAS	69
Gráfico 23	INTEGRAÇÃO	69
Gráfico 24	COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO	70
Gráfico 25	COMPETÊNCIAS RELATIVAS À PESSOA	71
Gráfico 26	COMPETÊNCIAS RELACIONADAS AO MEIO E OUTRAS	72
Gráfico 27	CURSOS E ASSUNTOS PARA MELHORIA DOS SERVIÇOS DA ROTAM	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	EFETIVO DE FOZ DO IGUAÇU (09/06/2009)	30
Quadro 2	PERFIL PSICOLÓGICO REQUERIDO AOS CANDIDATOS À POLÍCIA MILITAR	33
Quadro 3	AS VINTE E UMA COMPETÊNCIAS DE BOYATZIS NA POLÍCIA .	42
Quadro 4	RECURSOS DE COMPETÊNCIAS INCORPORADAS	44
Quadro 5	RECURSOS DE COMPETÊNCIAS E SUAS ARTICULAÇÕES NO SERVIÇO	45
Quadro 6	POLICIAMENTO TRADICIONAL E O POLICIAMENTO COMUNITÁRIO	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM	BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR
EM	ESTADO MAIOR
FNQ	FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
MEC	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
PM	POLICIAL MILITAR
PMPR	POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
POVO	POLICIAMENTO OSTENSIVO VOLANTE
PPO	POSTO DE POLICIAMENTO OSTENSIVO
PROERD	PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTRA AS DROGAS
ROTAM	RONDA OSTENSIVA TÁTICO MÓVEL

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 JUSTIFICATIVA	17
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos Especificos	18
1.4 METODOLOGIA	19
1.4.1 Natureza da Pesquisa	19
1.4.2 População	20
1.4.3 Instrumento de Coleta de Dados	20
2 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	22
2.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	22
2.2 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR	24
2.3 DESCRIÇÃO DO 14ºBPM E ORGANOGRAMA	26
2.4 ESTRATÉGIAS E PLANOS PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	30
2.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA POLÍCIA MILITAR	32
2.6 GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO	32
2.7 SELEÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES	32
2.8 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL	34
2.9 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	34
3 EMBASAMENTO TEÓRICO	36
3.1 COMPETÊNCIA	36
3.1.1 Competências organizacionais	37
3.1.2 Competências individuais	38
3.1.3 Componentes das competências individuais	39
3.1.4 Competências gerenciais	41
3.1.5 Construção de competências	43
3.1.6 Desenvolvimento de competência	46
3.2 SERVIÇO PÚBLICO	47
3.2.1 Classificação e princípios do Serviço Público.....	48
3.3 POLÍCIA	49
3.3.1 Polícia administrativa e polícia judiciária	50

3.3.2 Polícia Militar	52
3.3.2.1 Polícia Militar do Paraná	52
3.3.3 Polícia Comunitária	53
3.3.3.1 Princípios do policiamento comunitário	55
3.3.3.2 Policiamento tradicional x comunitário	58
3.3.3.3 Polícia comunitária no contexto internacional	58
3.3.3.4 Exemplo pioneiro no Brasil	60
3.3.4 Considerações sobre o serviço de ROTAM.....	61
4 APRESENTAÇÃO DO PERFIL ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	63
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	63
4.2 COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO DA ROTAM	69
4.3 CURSOS E ASSUNTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA ROTAM	74
5 PROPOSIÇÕES A UM SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA O APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS DA ROTAM	76
5.1 PRIMEIRA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	76
5.2 SEGUNDA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL.....	76
5.3 TERCEIRA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	77
5.4 QUARTA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	77
5.5 QUINTA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	77
5.6 SEXTA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	78
5.7 SUGESTÕES PROPOSTAS	78
5.7.1 Cursos de comportamento humano	78
5.7.2 Encontros com psicólogos comportamentais	79
5.7.3 Comunidades terapêuticas	79
5.7.4 Incentivo e orientação aos princípios da Polícia Comunitária	79
5.7.5 Integração com a comunidade e com os demais integrantes da PMPR	79
5.7.6 conhecimento específico de ROTAM	80
5.7.7 Prática da homenagem	81
5.7.8 Outras capacitações e ações	81
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE	87
ANEXO	91

1 INTRODUÇÃO

Este estudo teve a finalidade de investigar e analisar a eficiência dos serviços da ROTAM 14º BPM, sob o enfoque nas competências individuais dos integrantes da equipe ROTAM, que atualmente é executado pela Polícia Militar do Paraná nos municípios de responsabilidade do 14º BPM, enfocando-o em uma postura operacional de Polícia Comunitária.

Apresenta um resumo da filosofia de Polícia Comunitária e o modo operacional adotado pelo policial militar para a execução do serviço de ROTAM. Tem como objetivo a análise das competências, principalmente as individuais, nos policiais militares integrantes da ROTAM que desenvolvem o serviço de policiamento na cidade de Foz do Iguaçu/PR. Para a análise, foi aplicado um questionário a 80% dos policiais que compõem o efetivo atual da ROTAM. A análise dos dados da pesquisa foi desenvolvida com base no método exploratório, de onde resulta em propostas de melhorias das competências individuais desses policiais.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O mundo experimenta uma mudança social bastante grande, originada pelo progresso da globalização e suas conseqüências tecnológicas, culturais e educacionais, entre outras. A visão do ser humano em geral deverá ser sistêmica e oportuna, tendo em vista que as organizações sociais, entre as quais aquelas que tratam da segurança pública, deverão usar de toda sua criatividade, maturidade, experiência e bom senso para se anteciparem aos fatos e continuarem crescendo dentro de uma gestão estratégica.

A Administração Pública, da qual faz parte o Sistema de Segurança Pública, representa todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. Esta se rege por princípios estabelecidos na Constituição Federal, tais como: legalidade, impessoalidade, moralidade, eficiência e publicidade.

No Estado, a parte da proteção dos bens jurídicos do cidadão é de responsabilidade principalmente do Sistema de Segurança Pública. Esse consiste em órgãos, entre eles as instituições policiais, que visam à proteção da integridade física da população e de seus bens, além da manutenção da ordem pública. Atualmente é um setor que concentra grandes preocupações da população em virtude do aumento da

violência e da criminalidade, da ineficiência dos aparelhos policiais e da crise do sistema penitenciário.

No Brasil, conforme Rosa Filho, a segurança pública esteve a cargo de diferentes instituições ao longo da história. Iniciando, nos primeiros séculos da colonização, com as ordenanças e as milícias. Passando em 1808, no governo de Dom João VI, pela Intendência Geral da Polícia, criada para a manutenção da ordem no regime imperial. Anos depois, instituíram-se pelo ministro da Justiça, padre Diogo Antônio Feijó, as Guardas Municipais e a Guarda Nacional comandada pelos proprietários de terras.

Na República, a descentralização política leva à transferência das atribuições e dos serviços de segurança pública para os Estados. Cada unidade da federação cria sua polícia, aproveitando efetivos das Guardas Municipais e da Guarda Nacional, com diversas denominações: Força Pública, Brigada Policial, Brigada Militar, Polícia Civil, Guarda Civil. Apesar dos diferentes nomes e modelos de organização, as polícias estaduais têm em comum a responsabilidade pela manutenção da ordem pública e da segurança pública. Cumprem funções de vigilância e repressão às desordens, à vadiagem e à criminalidade (Polícias Militares) e funções de investigação, autuação e execução judiciária (Polícia Civil).

Ainda, conforme Rosa Filho, durante o Regime Militar de 1964, época em que a segurança pública se confunde com a segurança nacional. As Polícias Militares recebem maiores recursos e treinamento para atuar na manutenção da ordem pública. Seus estatutos são modificados para dar-lhes maior autonomia, inclusive jurídica: seus atos passam a ser julgados por Tribunais Militares.

Na concepção atual considerando-se as premissas de direitos humanos, as atividades policiais vão além da vigilância e da repressão à desordem e ao crime. Buscam tornarem-se serviços voltados para o bem-estar da população, apesar das críticas que comumente recebe por parte da mídia. A imagem percebida pela população sobre a polícia também passou por conturbações originadas desde o período pós Regime Militar, época na qual se confundia poder com política. É também comprovado que a participação de criminosos em organizações policiais contribuiu para a maculação da reputação das polícias.

Mesmo com esse cenário, as instituições policiais, principalmente as Polícias Militares buscam seu espaço na sociedade. No Estado do Paraná procuram desenvolver projetos para executar serviços de policiamento com elevado padrão de qualidade, buscando atender uma população necessitada de segurança. Sua responsabilidade legal

consiste na polícia ostensiva, para a preservação da ordem pública, e seus serviços estão voltados à proteção do cidadão, do patrimônio e defesa dos poderes constituídos.

No Estado do Paraná, conforme Bondaruck e Souza (2007), uma das formas de serviço policial que vem ganhando destaque é a policiamento comunitário, começado no ano de 1992 com o Projeto POVO - policiamento ostensivo volante, que ganhou força política e nomenclatura definida de POVO. Projeto de iniciativa da Polícia Militar do Paraná, e colocado em execução pelo governo do Estado, que na época, tendo em vista a responsabilidade com os problemas de segurança vivida no Estado, buscou-se em conjunto com a comunidade formas de resolução. Esse policiamento enquadra uma nova forma de prestação de serviço, com filosofia de Polícia Comunitária, que vem sendo trabalhada desde meados de 1980 em países como o Japão, Estados Unidos, Canadá, entre outros.

No primeiro momento do POVO, a finalidade era efetuar policiamento em comunidades e bairros. Nas atividades policiais, o destaque é o policiamento preventivo, com a finalidade de evitar que ocorram crimes nos bairros e suas proximidades. Destaca-se também na atuação repressiva, quando necessária, em localidades que ofereçam risco à segurança, principalmente no combate ao tráfico de entorpecentes, furtos, roubos, prostituição infantil, entre outros ilícitos. Salienta-se que tais medidas repressivas devem ser planejadas de forma a serem sempre educativas neste contexto das preventivas e geralmente são executadas pelas equipes da ROTAM.

Atualmente as unidades da polícia militar do estado do Paraná, invariavelmente, possuem um grupo de policiais incumbidos de ações repressivas e de alto risco.

Desse modo, o presente estudo parte do pressuposto que os policiais militares integrantes da ROTAM, para desenvolverem serviços com qualidade, precisam possuir competências individuais específicas para aquela modalidade de policiamento, considerando o contexto do ambiente de atuação. O desenvolvimento de competências surge como alternativa para que se construa uma polícia eficiente, sem ser violenta e que supra as necessidades de segurança da comunidade. Assim sendo, este trabalho se estrutura a partir do objetivo de identificar e analisar as competências que os policiais necessitam para desempenhar suas atividades.

1.2 JUSTIFICATIVA

A principal justificativa para a elaboração deste estudo está na crescente necessidade de reflexão sobre o enfrentamento da violência nas comunidades

organizadas e bairros no município de Foz do Iguaçu e municípios circunvizinhos, e a responsabilidade da Polícia Militar do Paraná de combater esse quadro. Por meio de uma postura profissional e comunitária dos policiais militares, percebe-se que a comunidade necessita que a corporação esteja apta a enfrentar esta questão de maneira técnica e não amadora.

Nos últimos anos, após discussões e análises sobre o problema, nota-se que a violência ocorre de forma generalizada no município e em seu entorno, porém com focos de reincidência, fazendo-se necessária uma mudança de postura do policial militar. Esta mudança pode ser obtida desenvolvendo-se nos policiais, competências individuais necessárias para realização de suas atividade de policiamento visando ao combate desses problemas na origem.

É importante salientar que cada bairro encara uma realidade diferente, o que implica em que, antes de implementar qualquer programa ou atividade visando prevenir a violência, se conheça o que de fato se vai prevenir. Isto será possível de ser realizado por meio da avaliação de dados de ocorrências de violências, traçando-se um esboço que permita à polícia e à comunidade local conhecer seus verdadeiros problemas, e com isso poder desenvolver nos policiais da ROTAM as competências essenciais para resolverem esses problemas. Desta forma, será possível direcionar esforços para enfrentar esta grave dificuldade que vem pondo em risco constante a sociedade paranaense e em especial a iguaçuense.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos que orientaram e determinaram a execução deste estudo tiveram a intenção de trazer à baila os assuntos, conforme abaixo listado.

1.3.1 Objetivo Geral

Constitui objetivo geral, levantar e indicar formas de desenvolver no policial militar, pertencente à equipe de ROTAM, as competências individuais necessárias para o aprimoramento dos serviços Comunitários no policiamento dos municípios da área do 14º BPM.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar a equipe de ROTAM do 14º BPM, aplicada no município de Foz do Iguaçu e municípios circunvizinhos, identificando as competências existentes e necessárias ao seu funcionamento.

- b) Estabelecer e propor um sistema de desenvolvimento de competência, de forma contínua, para os policiais da ROTAM.
- c) Contribuir para desenvolver nos integrantes da equipe da ROTAM do 14º BPM, o hábito da capacitação contínua, paralelo à doutrina de polícia comunitária.

1.4 METODOLOGIA

Este trabalho de pesquisa foi desenvolvido junto ao efetivo da ROTAM no âmbito do 14º BPM, Foz do Iguaçu, Estado do Paraná, a metodologia utilizada teve o intento de promover o direcionamento para os objetivos dessa exposição, pautado nas informações colhidas em torno das atividades desenvolvidas pela polícia em Foz do Iguaçu, onde foram coletadas informações pertinentes.

1.4.1 Natureza da Pesquisa

O estudo subsidia-se em entrevista e pesquisa visando, conforme (GIL, 1996, p. 46), "diagnosticar, levantar as opiniões, atividades e as crenças de uma população", a respeito do Programa de Segurança Pública, projeto POVO, implantado e executado pela Polícia Militar do Paraná nos municípios do Estado, enfocando-o em competências individuais do efetivo da ROTAM, numa postura operacional de Polícia Comunitária. Apresentar um resumo da filosofia de Polícia Comunitária e o modo operacional adotado pelo policial militar para a execução do serviço, como estratégia de Segurança Pública.

Gil (1996, p. 57) considera como vantagens: "- Conhecimento direto da realidade na medida que as próprias pessoas informam a respeito [...] de suas crenças e opiniões; - economia e rapidez [...] quando os dados são obtidos mediante questionários, os custos tornam-se relativamente baixos, [...] torna-se possível a obtenção de grande quantidade de dados em curto espaço de tempo".

O estudo foi regido pelo seguinte processo metodológico:

- a) Reunião e estudo dos dados referentes às competências dos policiais militares que desempenham serviço da ROTAM.
- b) Preparação de questionário direcionado ao objetivo da construção de competências, principalmente as individuais, nos policiais militares integrantes da ROTAM que desenvolvem o serviço de policiamento na cidade de Foz do Iguaçu/PR
- c) Estudo dirigido aos Policiais comparando-se com normas e doutrina de polícia comunitária.
- d) Tabulação das informações e produção da estatística própria.

e) Proposta para utilização do conhecimento na esfera gerencial e operacional da instituição Polícia Militar.

1.4.2 População

A pesquisa foi realizada em Foz do Iguaçu nos meses de abril e maio de 2009, foi objeto desta pesquisa a seguinte população: 20 dos 25 policiais militares, Oficiais, (gerentes) e praças da Polícia Militar (executores), que integram o efetivo da ROTAM 14º BPM, os quais foram aplicados de forma intencional, por ocasião das reuniões de serviço e instrução programada semanalmente, atingindo-se o percentual de 80% do público alvo.

1.4.3 Instrumento de coleta de dados

A primeira etapa desse estudo consistiu em uma revisão bibliográfica e uma pesquisa documental, posteriormente o pesquisador parte para coleta de dados pautado na pesquisa de campo.

Para a realização deste estudo utilizaram-se as seguintes formas de pesquisa:

a) Pesquisa Bibliográfica: em publicações de obras, incluindo páginas virtuais, que abordem o assunto. De acordo com Gil (2002, p. 44), “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

b) Pesquisa Documental: Para o levantamento de dados documentais foram pesquisados os relatórios da ROTAM, boletins de ocorrências envolvendo os policiais integrantes da ROTAM, além de outros documentos da polícia militar referente ao assunto.

c) Questionários: aplicados aos policiais da ROTAM com o intuito de diagnosticar a realidade do serviço na área de atuação proposta neste trabalho, sua técnica e descrita por Ruiz (1986 p. 51) “... o informante escreve ou responde por escrito a um elenco de questões cuidadosamente elaboradas”;

d) Entrevista: realizada pessoalmente, com intuito de favorecer ao entrevistado trazer informações mais convenientes acerca do assunto. Segundo Oppenheim apud Roesch (1999), a utilização de pesquisa será importante quando existam questões abertas e tenha a necessidade de transcrever as respostas nas palavras dos entrevistados.

Para a coleta de dados foi utilizado questionário como instrumento principal, sendo composto de questões abertas e fechadas, aplicados a todos os integrantes da

equipe ROTAM, e por intermédio de entrevista a oficial do escalão superior da Polícia Militar, que atua no 14º BPM.

Os dados foram tabulados e trabalhados no aspecto quantitativo, sob a forma de tratamento estatístico simples, do qual resultaram tabelas, gráficos e análises descritivas-interpretativas, conforme se vê na parte conclusiva deste estudo.

2. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo será apresentada a organização à qual pertence o publico-alvo deste estudo. Para a elaboração desta apresentação em formato de diagnóstico foi utilizado como suporte o modelo FNQ, Fundação Nacional da Qualidade.

O estudo foi efetuado no âmbito da sede do 14º BPM - Batalhão da Polícia Militar do Paraná, organização prestadora de serviço público de segurança pública. A instituição tem como missão declarada a preservação da ordem pública em todo território paranaense, atuando de forma integrada na prestação do serviço de proteção e socorro, visando à melhoria da qualidade de vida e o exercício pleno da cidadania.

2.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Polícia Militar do Paraná foi criada no ano seguinte à emancipação do Estado do Paraná e tem sua denominação instituída pela Lei Provisória nº. 7, de 10 Agosto de 1854, em substituição à então Companhia de Força Policial. É uma Instituição do Poder Executivo, baseada nos fundamentos da hierarquia e disciplina, tendo como característica a força militarizada.

Tem sua missão na preservação da ordem pública e no bem-estar social da comunidade (direitos e garantias fundamentais) conforme fundamentado no art. 5º e seus incisos da Carta Magna de nosso País.

Suas atribuições legais são previstas na Constituição da República Federativa que estabelece a Segurança Pública como dever do Estado, para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, cabendo-lhe a polícia ostensiva e as ações de combate a incêndios, de socorro, de salvamento e de atividades de Defesa Civil.

A Polícia Militar do Paraná, constitucionalmente, é considerada como força auxiliar e reserva do Exército e subordina-se funcionalmente ao Governador do Estado, vinculada à Pasta da Secretaria de Estado da Segurança Pública.

A Constituição do Estado do Paraná prevê o Corpo de Bombeiros como parte integrante da Polícia Militar e estabelece a Instituição como organização baseada na disciplina e hierarquia militares, atribuindo-lhe as atividades de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, de execução de atividade de defesa civil, de prevenção e combate a incêndios, de buscas, salvamentos e socorros públicos e também as atividades de policiamento de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais.

Presente nos trezentos e noventa e nove municípios do Estado, a PMPR possui atualmente, um efetivo aproximado de 17.000 (dezessete mil), sendo 2.700 (dois mil e setecentos) bombeiros militares. Os cargos são distribuídos em postos (oficiais) e graduações (praças) e as atribuições das funções são prescritas em regulamentos próprios.

As atividades operacionais e administrativas dos militares são reguladas por meio de leis e normas Federais e Estaduais. O controle das atividades é realizado pelo Ministério Público e Poder Judiciário, bem como pela legislação especial inerente, Penal Militar e Direito Administrativo.

Conforme preceitua a Constituição Federal, em seu artigo 144, a segurança pública é uma obrigação do Poder Público, direito e responsabilidade de todos os cidadãos brasileiros, e será exercida para preservar a ordem pública, incolumidade das pessoas e do patrimônio, pelos seguintes órgãos:

“... V - polícias militares;

§ 5º - às polícias militares cabem o policiamento ostensivo e preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.” (art. 144 da CF)

Sem deixar de levar em consideração princípios da moral, ética e dos bons costumes e objetivando analisar a organização Polícia Militar evidencia-se, baseado na lei estadual nº. 6.774 de janeiro de 1976, que a instituição está estruturada em síntese da seguinte forma:

Hierarquia: é tido como a forma mais inteligente e eficiente, em que uma instituição, bem estruturada, se organiza, para bem desenvolver as suas funções específicas.

Disciplina: representa filosofia de vida e trabalho que o homem, de consciência ilibada adota como modo austero e rigoroso de vivência, para cumprir sua vocação de servir, no percurso de sua existência.

Moral/Caráter: são qualidades indispensáveis ao homem de bem, para exercer com dignidade e autoridade suas funções de responsabilidade e de compromisso perante a sociedade organizada, a começar pela família.

O funcionamento da corporação é normatizado pela Lei Estadual 6.774, de janeiro de 1976, conhecida como Lei de Organização Básica, que esclarece a destinação, missão e subordinação, bem como estrutura geral, além de especificar os órgãos de direção, apoio e execução.

2.2 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR

A organização policial militar atualmente está estruturada seguindo a proposta do Estado e faz parte da Secretaria de Segurança Pública (SESP) subdividindo-se segundo a lei estadual nº 6774, de janeiro de 1976, em três órgãos: de direção, de apoio e de execução.

a) Órgão de direção: realiza o comando e a administração da corporação, é composto por:

- Comando Geral; na pessoa do Comandante Geral;
- Estado Maior como órgão de direção geral;
- Diretorias como órgãos de direção setoriais;
- Ajudância-Geral atende às necessidades de material e pessoal;
- Comissões;
- Assessorias; e
- Consultoria Jurídica.

b) Órgão de apoio, composto por:

- Diretoria de Ensino;
- Diretoria de Pessoal;
- Diretoria Financeira;
- Diretoria de Apoio Logístico;
- Diretoria de Saúde;

c) Órgão de execução: composto pelas Unidades de Polícia Militar e Bombeiros militares (Batalhões e Companhias independentes), subordinados dos Comandos intermediários, por área de atuação e características do trabalho.

As unidades são distribuídas estrategicamente em toda a extensão do Estado, e algumas com áreas de atuações específicas, tais como:

- BPGD – Batalhão de Polícia de Guarda, com função principal a guarda de estabelecimentos prisionais;
- BPTRAN – Batalhão de Polícia de Trânsito, com função principal o policiamento das rodovias estaduais;
- BPAmb – Batalhão de Polícia Ambiental, com função principal o policiamento florestal em mananciais e áreas de preservação ambiental;
- BPEC – Batalhão de Policiamento Escolar e Comunitário, com função principal o policiamento nas escolas do estado do Paraná;
- Cia CHOQUE- Companhia de Policiamento de Choque;

-Cia PORTUÁRIA – Companhia independente de policiamento no Porto de Paranaguá;

- Cia Fron – Companhia Independente de Fronteira, denominada de força alfa.

As demais unidades policiais em número de 20 batalhões e 5 companhias independentes, atuam na manutenção e preservação de ordem pública, com ações de policiamento ostensivo fardado de forma preventiva e repressiva.

Também em conformidade com a regulamentação dada pelo R-200, Decreto-Lei nº. 667, datado de 02 de Julho de 1968, a PMPR é estruturada em órgãos de Direção, de Execução e de Apoio, os órgãos de direção realizam o comando e a administração da Corporação; os órgãos de execução constituem as unidades operacionais e desenvolvem a atividade-fim Instituição; os órgãos de apoio, estruturados em Diretorias, são organizadas sob a forma de sistemas para as atividades de ensino, de pessoal, de administração financeira, contabilidade e auditoria, de logística e de saúde com o fim de desenvolver o suporte à atividade-fim.

Organograma Geral da PMPR.

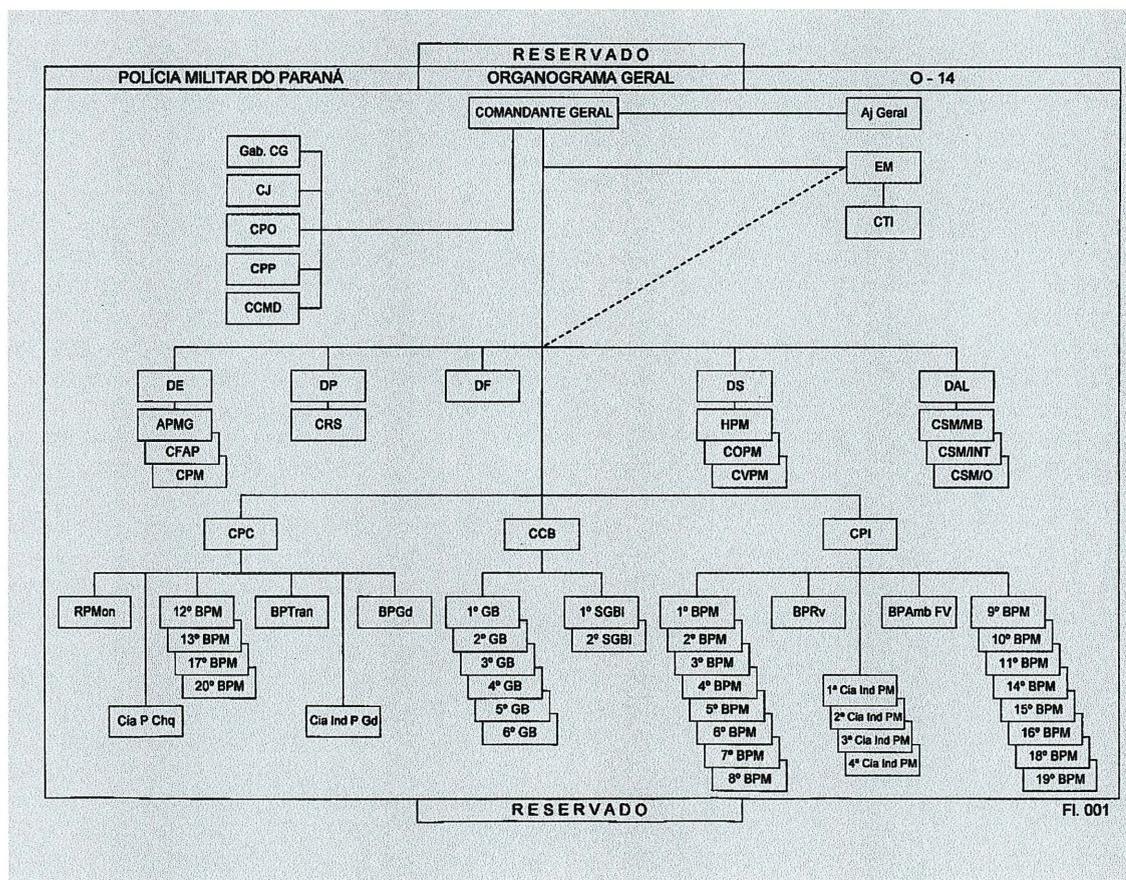


FIGURA 1 – ORGANOGRAMA GERAL PMPR
FONTE: LEI DE ORGANIZAÇÃO BÁSICA PMPR

A liderança da organização é exercida pelo comandante geral, cargo designado pelo Governador do Estado (escolhido dentre os coronéis da ativa), relacionado com o plano de governo, ou seja, os interesses políticos. Dentre estes interesses pode-se citar o que obriga a administração a comprometer-se com as causas públicas, desde o menor ao maior nível da administração policial.

2.3 DESCRIÇÃO DO 14º BPM E ORGANOGRAMA

O 14º Batalhão de Polícia Militar tem como área de atuação sete municípios, sendo a sede em Foz do Iguaçu, abrangendo também os municípios conforme figura 2, sendo que cinco fazem fronteira com o Paraguai às margens do rio Paraná, os quais compreendem o extremo Oeste do Paraná.



FIGURA 2 – ÁREA DO 14º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR
 FONTE – ADAPTADA DO MAPA DA 9ª REGIONAL DE SAÚDE

Em Foz do Iguaçu, o 14º BPM atua operacionalmente em áreas previamente divididas em seis setores, sendo: setor Sul, Centro, Oeste, Norte, Nordeste e Leste, nos quais executa policiamento ostensivo preventivo e repressivo, além de possuir setor de trânsito, guardas e escoltas de presos, POVO e outros policiamentos especializados, como o serviço de ROTAM, foco deste trabalho.

O policiamento geral é executado por equipes que se revezam em turnos de serviços, tendo como principal modalidade o policiamento ostensivo motorizado. Já o

policciamento de ROTAM é desenvolvido de forma pontual e direcionado para eventos de diversos.

Na Costa Oeste Paranaense, a Polícia Militar se faz presente desde 1884, época em que aqui havia apenas um policial. Até 1966, a região contava com apenas um Destacamento Policial Militar do 6º Batalhão de Cascavel, a partir de então transformado em Companhia, e em 1975, foi criada a 4ª CIPM (Companhia Independente de Polícia Militar) que atendia somente Foz do Iguaçu e Santa Terezinha de Itaipu. Com o Decreto 5.404, de 08 de Maio de 1985, a Costa Oeste Paranaense passou a contar com o 14º Batalhão da Polícia Militar (foto da fachada da sede na Figura 3), o qual tem hoje sobre sua responsabilidade sete municípios e uma população estimada em mais de 430.000 habitantes, $\frac{3}{4}$ desta em Foz do Iguaçu.

A Polícia Militar no âmbito do 14º BPM, segundo seu setor de planejamento (P/3), atende na região uma média diária de 96 ocorrências, das quais 60% em Foz do Iguaçu; ainda prestam serviço em ocorrências de trânsito, assistências sociais, policiamento em eventos e operações especiais. O atual comandante do 14º Batalhão da Polícia Militar é o Tenente-Coronel Mauro Alves Pinto.



FIGURA 3– FOTO DA FACHADA DO 14º BATALHÃO DA POLÍCIA MILITAR
FONTE: SETOR DE RELAÇÕES PÚBLICAS – 14º BPM

Os serviços são desenvolvidos por setores, considerando suas peculiaridades. No Policiamento Comunitário foram desenvolvidos métodos e processos, junto à

comunidade organizada, para o desenvolvimento de atividades de segurança considerando fatores e particularidades de cada bairro.

Já no serviço de ROTAM são desenvolvidos métodos e processos de policiamento tático, de forma diferenciada dos demais tipos de policiamento, que envolvem maior risco e complexidade ao serviço a ser desenvolvido pelo efetivo, no entanto, rotineiramente o efetivo de ROTAM, desenvolve policiamento junto à comunidade e para tal policiamento devem saber diferenciar a forma de trabalho quanto às ações e reações mais convenientes para a instituição e para a população.

A principal atividade da Polícia Militar consiste na prestação serviços de segurança pública que é desenvolvido por meio de policiamento ostensivo rádio motorizado e a pé, pois considera como principal cliente, a sociedade em geral, com atenção especial às organizações.

Uma peculiaridade preconizada pela Polícia Militar é que seus concorrentes são seus parceiros, um exemplo é que: o policiamento de trânsito na cidade, por força de lei é executado pela Polícia do Estado e também pelo Município. Ocorre neste caso, uma concorrência entre as instituições. Contudo, as demais instituições desenvolverem seus trabalhos separadamente (Receita Federal, Polícia Civil, Polícia Federal, Guarda Municipal, etc...), existe interdependência das ações de cada um, havendo sintonia para complemento das mesmas.

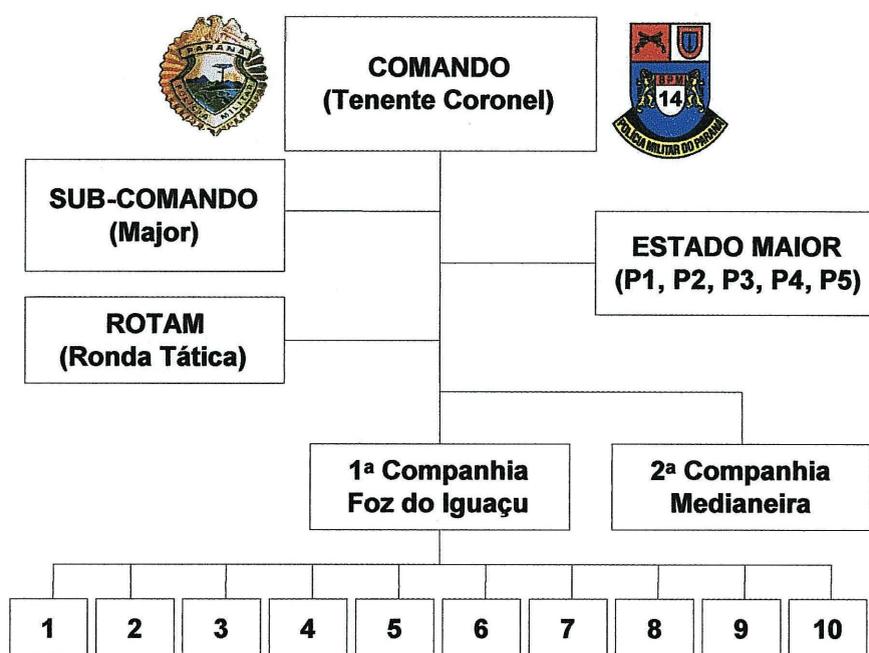
O 14º BPM interage com a sociedade Iguazuense em geral e com a população flutuante (turistas e compristas) direcionando seus recursos e meios aos eventos sociais e mantendo o policiamento rotineiro. O 14º BPM dentro da doutrina de polícia comunitária participa de atividades sociais na comunidade, estando presente em reuniões, palestras e eventos.

O 14º BPM mantém um constante relacionamento com a sociedade Iguazuense e outros órgãos constituídos, tais como: Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Civil, Receita Federal, Receita Estadual, Guarda Municipal, Guarda da Itaipu, Conselho Tutelar, Poder Judiciário, Ministério Público, Rotarys Clubes, Fundações, Clubes de Serviços, outras empresas privadas, Hospitais, Bombeiros, Defesa Civil, Guarda Mirim, Núcleo de Educação, Exército, Aeronáutica, Marinha, ABIN (Agência Brasileira de Inteligência), Poder Executivo e Legislativo Municipal, etc. Atende ainda, as linhas de ações do governo Estadual a exemplo da força samurai e polícia Comunitária conhecida como projeto POVO.

Atualmente, o desafio encontrado pela Polícia Militar é a redução da criminalidade na fronteira. Para superá-la investe-se na operação Foz Segura e Operação escudo, além de buscar ampliar o número de policiais e proporcionalmente meios para desenvolvimento dos serviços, bem como acompanhamento das tecnologias e sistemas de informação do setor.

Conforme demanda e vontade política, os serviços de policiamento são caracterizados e desenvolvidos conforme a evolução da sociedade, estando hoje em pauta o policiamento comunitário com aplicação efetiva do projeto do governo, dito como o projeto POVO, que se desenvolve conjuntamente com a Operação Foz segura e policiamentos especiais de ROTAM.

A Figura 4 apresenta o organograma do 14º BPM de Foz do Iguaçu, demonstrando uma estrutura hierarquizada em linha.



Estado Maior é composto por:

- P1 – Setor de Legislação e Pessoal;
- P2 – Setor de Informações;
- P3 – Setor de Instruções e Planejamento;
- P4 – Setor de Patrimônio, Compras e Financeiro;
- P5 – Setor de Relações Públicas.

ROTAM – Ronda Tática, força elitizada de apoio para situações de crise.

1ª Companhia é composta por:

- 1- Trânsito (atendimento de acidentes e policiamento de trânsito);
- 2- COPOM – Central de Operações Policiais Militares;
- 3- Escoltas (cadeia pública, fórum e hospitais);
- 4- POVO – Policiamento Ostensivo Volante (polícia comunitária);
- 5- Pelotão Sul (Porto Meira, Vila Iolanda, Karimã, e adjacentes);
- 6- Pelotão Centro (região central da cidade de Foz do Iguaçu);
- 7- Pelotão Oeste (Vila Portes, Jupira e adjacentes);
- 8- Pelotão Norte (Vila A, Vila C, Porto Belo, Cidade Nova, KLP e adjacentes);
- 9- Pelotão Leste (Portal, São Francisco, JD, São Paulo e adjacentes);
- 10- Pelotão Nordeste (Três lagoas, Bandeirantes e adjacentes);

2ª Companhia é composta pelos municípios: Medianeira, São Miguel do Iguaçu, Missal, Itaipulândia e Serranópolis do Iguaçu.

FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DO 14º BPM – SEDE

FONTE ADAPTADO SETOR DE PLANEJAMENTO 14º BPM

Devido à escassez de pessoal, o trabalho da Polícia Militar tem se tornado em sua maioria em ações corretivas e repressivas, deixando-se com deficiência o policiamento preventivo.

No município de Foz do Iguaçu, a força de trabalho esta formada por servidores públicos concursados para cada nível hierárquico divididos em categorias de oficiais, praças especiais e praças, conforme o Quadro 1.

Quadro	Posto	Efetivo
Oficial	Tenente Coronel	1
Oficial	Major	1
Oficial	Capitão	2
Oficial	1º tenente	3
Oficial	2º tenente	7
Praças especiais	Aspirante	1
Praças	Subtenente	2
Praças	1º sargento	5
Praças	2º sargento	4
Praças	3º sargento	16
Praças	Cabos	29
Praças	Soldado 1º classe	251
Praças	Soldado 2º classe	4
Total		

QUADRO 1 – EFETIVO DE FOZ DO IGUAÇU (09/06/2009)
 FONTE: SETOR DE PESSOAL - 14º BPM

O efetivo atual do 14º BPM é de 425 Policiais Militares, sendo que destes 326 prestam serviços em Foz do Iguaçu, dos quais numa média constantemente 35 encontram-se indisponíveis por estarem de férias ou licença; atualmente têm-se 12 afastados por problemas disciplinares, 33 policiais são empregados na parte administrativa, 10 policiais estão cedidos a outros órgãos, 80 policiais trabalham no sistema prisional, 52 policiais são aplicados em outras atividades policiais, 25 trabalham na ROTAM, os demais em nº de 79 são distribuídos para policiamento de rádio patrulha, de trânsito e outros, sendo que tais policiais são responsáveis pelo policiamento comunitário no bairro onde trabalham com mais frequência, dentro dos setores previamente definidos.

2.4 ESTRATÉGIAS E PLANOS PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

A Polícia Militar tem um quadro distributivo de funções; cada comandante de batalhão estabelece as metas para curto, médio e longo prazo, conforme características e necessidades locais. Os batalhões têm um setor para planejamento de ações e operações que interagem com os outros setores buscando informações para equilibrar as necessidades com as disponibilidades, sendo que este setor é responsável pela programação das atividades policiais, bem como pelas instruções para concretizá-las.

Como referido anteriormente, a alta administração da Polícia Militar estabelece as metas e objetivos definindo as formas de policiamento a ser executada no Estado, atendendo as características locais. Os projetos são colocados em prática após seleção e orientação ao efetivo a ser empregado em cada projeto, respeitando-se os escalões hierárquicos. As atividades são executadas conforme plano de execução traduzido em documentos, denominados Planos de Operações e Ordens de Serviço, emitidos pelo setor de planejamento.

Os resultados de desempenho da atividade policial são verificados e analisados no decorrer do tempo, não existindo uma meta numericamente definida a ser atingida. No que se refere à quantitativa de ocorrências, as metas são para redução do índice de criminalidade e interação com outros segmentos da sociedade, tais como família, escola, igreja, etc. Atualmente, uma das formas de avaliar a qualidade de serviço é a mídia.

O 14º BPM atua na sociedade de maneira proativa, agindo preferencialmente de forma preventiva, conjuntamente com a população, necessitando para tanto aproximar das lideranças comunitárias e de classes, atendendo aos interesses da sociedade.

O 14º BPM divulga seus serviços com a realização efetiva das ações, pois sua principal característica é a ostensividade. As ações da Polícia Militar são divulgadas na forma de resultados obtidos, fortalecendo a imagem e necessidade da existência da polícia. Periodicamente realiza campanhas educativas dirigidas ao setor de segurança, divulgando na mídia as ações realizadas e os serviços colocados em prática.

O controle dos serviços é feito por funcionários de nível hierárquico superior. Havendo qualquer tipo de reclamação, existe um setor específico para recebimento, onde são registradas e com isso inicia-se uma apuração para avaliação de existência de desvio de conduta, transgressão disciplinar ou conduta criminosa. Confirmada a ação que originou a reclamação o policial poderá sofrer as seguintes penalidades: impedimento, advertência, detenção, prisão e repreensão e dependendo da gravidade, exclusão da Polícia Militar.

Na região oeste do Paraná, além do telefone 190 a Polícia Militar disponibiliza outras linhas de atendimento à comunidade, tais como 181, para denúncias de narcotráfico, 193 acionamento do Corpo de Bombeiros, (45) 3527-1001 para denúncias em geral, e ainda linhas comerciais dedicadas a serviços administrativos por intermédio de uma central digital. Além disso, coloca à disposição da sociedade policiamento

ostensivo, preventivo, motorizado e a pé, e qualquer pessoa pode solicitar o serviço da polícia.

Existe ainda a Ouvidoria, um órgão de controle externo à Polícia Militar, que atende a denúncias e reclamações do público interno e externo.

2.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA POLÍCIA MILITAR

A Polícia Militar executa seus serviços de maneira equilibrada com o ambiente e busca continuamente a preservação ambiental. Sendo inclusive, responsável pela fiscalização das ações de seus clientes, objetivando a preservação ambiental e o cumprimento da lei de proteção de fauna e flora.

A instituição procura efetivar seus trabalhos de maneira ética, transparente e de acordo com a legalidade, às vezes contrariando os interesses locais. As atividades da Polícia Militar são desenvolvidas objetivando a manutenção dos poderes constituídos e dos interesses da sociedade fazendo valer os direitos do cidadão, possibilitando o equilíbrio eqüitativo em casos de conflito de direitos.

2.6 GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

A Polícia Militar registra as solicitações em de boletins de ocorrências e relatórios de serviços, estes são centralizadas no setor de planejamento e estatística que recebe e registra junto ao sistema de controle e processamento de ocorrências policiais que processa os dados emitindo relatórios dos mais variados tipos. Com base nestes relatórios é direcionado o serviço de policiamento preventivo. Atende ainda solicitações específicas de policiamento em eventos que necessitam serviços de segurança pública.

2.7 SELEÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES

A seleção dos policiais é uma trabalhosa tarefa no processo, porém é primordial para evitar que pessoas com distúrbios vistam uma farda e usem o poder adquirido para praticar crimes. A preocupação em bem escolher agentes de segurança aumenta após escândalos divulgados na mídia em que se cita o envolvimento de policiais militares com o crime organizado.

De acordo com o Centro de Recrutamento e Seleção da Polícia Militar, existem duas formas de ingressar na Polícia Militar: Por meio de concurso ao Curso de Formação de Oficiais, e de concurso para o Curso de Formação de Soldados, para os quais podem se inscrever qualquer pessoa, desde que preencham os pré-requisitos determinados.

Em ambas as situações, os candidatos passam por uma prova escrita e de conhecimentos gerais, exame médico, exame psicopatológico, suficiência física e investigação social.

O exame psicopatológico verifica o perfil do candidato para saber se ele vai se adaptar ao trabalho e à vida militar.

É requerido do candidato neste exame, controle emocional, e principalmente saber controlar a agressividade. Um candidato com grande agressividade e baixo controle emocional, por exemplo, dificilmente será aprovado no exame psicopatológico da Polícia Militar.

Ansiedade Diminuída ▼	Impulsividade Diminuída ▼	Fobias Ausentes —	Agressividade Levemente elevada
Preocupação antecipada com aceleração das funções orgânicas que pode afetar a capacidade de reação diante de situações de estresse.	Incapacidade de controlar as emoções e tendência a reagir de forma brusca e intensa.	Medo irracional ou patológico de situações específicas ou coisas como: animais, altura, água, sangue, fogo e etc., que levam o indivíduo a crises de pânico.	Energia para enfrentar situações adversas, direcionando-a de forma benéfica para si e para a sociedade.
Domínio psicomotor Adequada —	Autoconfiança Adequada —	Inteligência Adequada —	Maturidade Adequada —
Habilidade cinestésica para movimentar-se com equilíbrio, atendendo às solicitações psíquicas ou emocionais.	Autodomínio, presença de espírito, confiança nos próprios recursos, estabelecendo contatos de forma decidida, acreditando em si mesmo.	Inteligência mediana que permita incorporar novos conhecimentos e reestruturar conceitos já estabelecidos.	Desenvolvimento físico e psicológico de acordo com a idade cronológica.
Resistência à frustração Elevada ▲	Controle emocional Elevada ▲	Memória Elevada ▲	Adaptabilidade Elevada ▲
Capacidade de manter suas funções em bom nível quando privado da satisfação de uma necessidade pessoal.	Habilidade de reconhecer as próprias emoções quando estimulado e sabendo controlá-las sem que isso interfira em seu comportamento.	Capacidade para memorizar sons e imagens, principalmente fisionomias.	Capacidade de adaptar seu comportamento a diversas situações.
Flexibilidade Elevada ▲	Responsabilidade Elevada ▲	Dinamismo Elevada ▲	Iniciativa Elevada ▲
Capacidade de o indivíduo agir com desenvoltura em diferentes situações e/ou idéias.	Capacidade do indivíduo em tomar decisões, assumindo suas conseqüências.	Capacidade de desenvolver atividades intensas.	Capacidade em empreender e propor novas atitudes e/ou idéias.
Fluência verbal Elevada ▲	Sociabilidade Elevada ▲	Capacidade de liderança Elevada ▲	Honestidade Elevada ▲
Capacidade em comunicar-se de forma compreensível e agradável.	Capacidade em conviver em grupo.	Capacidade de liderar grupos.	Respeito aos limites alheios com probidade e decoro.

Legenda:

Cor vermelha: competência não exigida

Cor amarela: competência adequada a cada situação

Cor verde: competência exigida (Fonte: Setor de Pessoal do 14º BPM)

QUADRO 2 – PERFIL PSICOLÓGICO REQUERIDO AO CANDIDATO À PM

Os candidatos a cargo na Polícia Militar têm a vida pregressa investigada pelo serviço reservado da corporação. Nesta investigação é analisado o ambiente social em

que a pessoa conviveu, os colégios e trabalhos que passou, além de serem entrevistados parentes, amigos, vizinhos.

Segundo o setor de informações do 14º BPM, a etapa da seleção é muito trabalhosa e pode levar meses. A investigação social dos candidatos continua durante o curso de formação e também se estende durante a carreira.

2.8 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

A capacitação e o desenvolvimento da força de trabalho do Policial Militar são obtidos primeiramente de maneira a conhecer os serviços policiais de forma geral. Posteriormente, especifica-se o treinamento na área que o agente irá atuar onde é feita análise e comparação os resultados atingidos, com os pretendidos, função realizada pelo setor de planejamento e acompanhamento dos trabalhos policiais.

No que se refere à motivação dos integrantes da Polícia Militar, destaca-se o plano de carreira com possibilidades de um policial iniciar a carreira na mais baixa graduação e atingir o Comando Geral da Polícia Militar. Existem também outras formas de motivação, tais como: a punição disciplinar, o elogio individual e coletivo, a concessão de medalhas de honra, de mérito, de sangue, por atos de reconhecida audácia, por bravura, dispensas dos serviços e outras.

No ambiente de trabalho, a execução dos serviços policiais deve ser desempenhada com seriedade, porém objetivando o bem-estar, a satisfação e a motivação do efetivo. No 14º BPM adotam-se dois dias da semana para prática desportiva e lazer, na última hora do expediente, quando os Policiais se dedicam à prática de futebol, caminhada, exercícios em academias, natação, etc.

Existe também uma associação formada por policiais, que possui um clube social dotado de estrutura para festas, esportes das mais variadas modalidades. Costumeiramente nas datas festivas a corporação realiza festividades com os integrantes, familiares e comunidade.

2.9 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Conforme os princípios de Robert Peel, o serviço policial militar será de alta qualidade quando houver o mínimo de ocorrências de natureza policial possíveis, pois assim deduzir-se-á que prestou com excelência seu principal serviço, o de prevenção e inibição por meio da ostensividade. Porém, se o crime acontecer o policial terá que estar capacitado para resolver de forma a satisfazer os anseios da comunidade.

Conforme o setor de estatística do 14º BPM, em Foz do Iguaçu, a Polícia Militar em suas ações que visam ao equilíbrio do ambiente socioeconômico tem enfrentado um aumento de situações que causam desarmonia e insegurança social, com base nas estatísticas observou-se que até o ano de 2006 e 2007 houve aumento constante dos índices de criminalidade principalmente em crimes contra a vida e contra o patrimônio. Diferentemente em 2008 e 2009, com a aplicação do policiamento focalizados em públicos alvos, tem diminuído o número de ocorrências policiais e reduzido de forma escalonada nos índices de crimes contra a vida e patrimônio.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Este capítulo apresenta o embasamento teórico do estudo. Consiste em uma análise de conceitos e teorias acerca dos assuntos que compõem este estudo, dentre as quais se destacam: competência, administração pública, qualidade no setor público e segurança.

Inicialmente, faz-se uma abordagem geral sobre o tema competência, em seguida são analisadas as competências organizacionais e individuais, com realce nos componentes desta última, pela sua importância para a condução deste estudo.

Em seguida, é feita uma abordagem das competências gerenciais, apresentando seus recursos na prestação de serviço público de segurança, estudando-se os fatores relacionados ao aspecto de construção de competência. É estudado ainda o desenvolvimento de competências, partindo da formação individual para o coletivo.

Para uma completa interpretação dos temas abordados fez-se necessária apresentação de conceitos sobre serviço público de segurança, subsidiando-se o conceito, caracterização e princípios, no qual a atividade de polícia figura como uma das mais presentes e importantes. Abre-se, portanto, a última parte do embasamento teórico com o conceito de polícia, estendendo para a diferenciação entre polícia administrativa e polícia judiciária. São apresentados conceitos de Polícia Militar, e especificamente a Polícia Militar do Paraná.

Apresentam-se também os fundamentos basilares da organização além de sua estrutura, abordando o tema polícia comunitária, ou seja, a filosofia de policiamento utilizada para o desempenho de suas tarefas. Nela, são apontados os princípios do policiamento comunitário, comparando-o com o policiamento tradicional. Para melhor entendimento do assunto, descreve-se ainda o policiamento comunitário nos países precursores desta modalidade de segurança (Japão, Estados Unidos e Canadá), além da exposição do sistema de policiamento comunitário no Rio Grande do Sul, Estado pioneiro nesta modalidade de ação.

Também é feita uma explanação sobre o serviço de ROTAM, que tem seus integrantes como alvo deste estudo.

3.1 COMPETÊNCIA

Desde as últimas décadas do século XX diversos autores abordam competências, arquitetando de formas variadas o desenvolvimento do assunto, entretanto a única

unanimidade persiste na importância do tema para a obtenção de excelência tanto no processo de prestação de serviços como no de fabricação de produtos.

O novo dicionário Aurélio da língua portuguesa afirma que competência é a "qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade".

Ramos (2001) fundamentado em proposições de Schwartz em *A propos du glissement sémantique "qualification-compétence"*, apresenta competência embasado no saber-fazer ocasionado pela experiência, e não pelos conhecimentos teóricos. O foco é a atitude, o comportamento, e os conhecimentos inerentes ao ser humano no momento que desenvolve seu trabalho baseado na flexibilidade, autonomia, responsabilidade, comunicação e polivalência.

Ainda Perrenoud (1998) debate a noção do assunto referindo as situações praticadas no cotidiano que se mobilizam no saber baseado no senso comum, e ainda pelo saber a partir das experiências.

Na literatura, há indicações do modelo de competência, como Boog (1991), enfatizando a capacidade, a habilidade, a aptidão e a idoneidade, aprimorado por Magalhães e Rocha (1997), que destaca o conjunto de conhecimentos e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.

Outro conceito de competências é o de Cravino (1997), afirmando que elas são responsáveis pelos padrões de comportamento observáveis, sendo fundamental para o desempenho do indivíduo diante das tarefas que se depara nas instituições.

A revisão da literatura acerca de competências mostra a complexidade teórica e prática, nas concepções de diversos autores, porém para um maior entendimento, e para uma melhor forma de divisão, o presente trabalho engloba: a competência organizacional, a competência individual (maior ênfase) e a competência gerencial.

3.1.1 Competências Organizacionais

Nessa parte, destacam-se os estudos de Prahalad e Hamel, *apud* Souza (2001). Os autores utilizam o termo competência organizacional essencial para identificar as capacidades organizacionais que qualificam as organizações a se diferenciarem na prestação de serviços atendendo necessidades específicas de seus clientes. Sem dúvida, os autores ofereceram uma contribuição muito importante no sentido de atribuir ao termo competência, uma dimensão estratégica. A obra focaliza as análises nas competências coletivas.

Le Boterf (1994) discute o assunto neste contexto repassando que competência consiste na capacidade de assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular, de uma forma diferencial.

Prahalad e Hamel, *apud* Souza (2001) acrescentam que somente existirá a competência organizacional em instituições que sejam aprovadas nos seguintes testes: valor percebido pelos clientes, diferenciação entre concorrentes e capacidade de expansão.

Importante destacar que as competências geram aprendizado coletivo na organização, pois há a necessidade de coordenar muitas habilidades de produção e necessidades de integrar diversas correntes tecnológicas. Para entender aprendizado, utiliza-se Fleury e Fleury (1997, p. 19), autores que afirmam: "... processo de mudança, resultante da prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento".

As organizações, ao identificar e desenvolver competências necessárias conseguem uma maior aceitação em seus serviços, pois terão um diferencial em relação a outras instituições similares.

Evidencia-se que competência organizacional em instituições subsidiam-se no conhecimento que têm os membros da organização, das regras que tornam as ações organizacionais adequadas às diferentes situações sociais.

3.1.2 Competências Individuais

Segundo Bondaruck e Souza (2002), competência individual é o conjunto de qualificações que proporciona a um indivíduo apresentar um desempenho superior em comparação a outros, frente a uma determinada situação. Essas diferenças são atribuídas a um agregado de qualificações imprescindíveis que o indivíduo possui para alcançar um nível desejado de desempenho. Esta linha de pensamento se fundamenta no conceito de competência apresentado por Parry:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido, segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (PARRY, 1998, p. 60).

O conceito evolui quando se relacionam a missão da empresa e o comportamento do colaborador, segundo Ruas (2001, p 10), "é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de

competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área".

A idéia de competência em Hipólito (2001) remete a um nível individualizado. O autor apresenta o pressuposto que o estoque de conhecimento (saber fazer), as potencialidades (conhecimento), habilidades (saber como) e atitudes (querer fazer) de uma pessoa, no ambiente organizacional, são influenciados constantemente pelas competências dos recursos humanos dessa empresa. Ainda amplia essa idéia, quando considera os resultados, ou seja, a produção e a entrega inseridas nesse contexto, conforme figura 05.

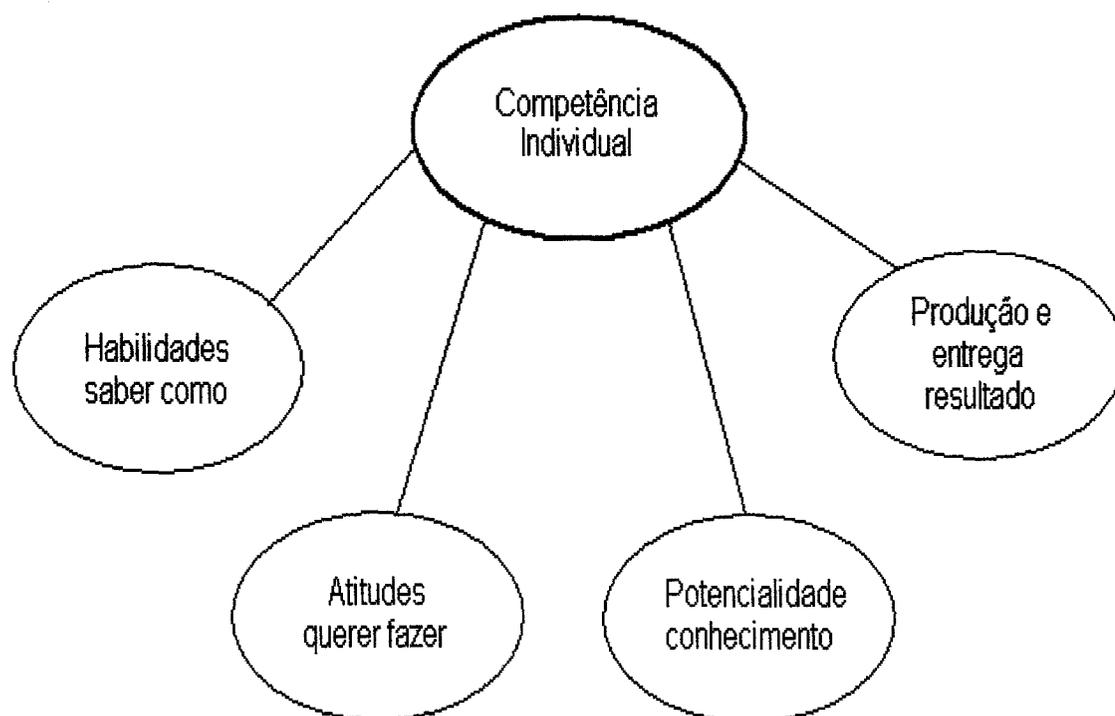


FIGURA 05 – COMPETÊNCIA INDIVIDUAL DE HIPÓLITO
 FONTE: ADAPTADO PELO AUTOR A PARTIR DE HIPÓLITO (2001).

O presente estudo consiste em uma visão de indivíduo mais ampla contemplando a sua interação com o meio no qual desenvolve sua profissão, e ainda valorizando competência considerando as duas linhas, ou seja, como capacidade de resultados e as características da pessoa no interior da instituição.

3.1.3 Componentes das competências individuais

Será dada maior ênfase nas competências individuais, por tratarem de material de maior valor para o desenvolvimento do trabalho. O desenvolvimento de competências,

segundo Moscovici (1994) compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, além dos conhecimentos, habilidades, experiência e maturidade que uma pessoa competente possui para executar ações adequadas e hábeis em seus afazeres, ou seja, em sua área de atividade.

Apresenta-se este item baseado na classificação de Sveiby (1998), que aponta cinco elementos componentes das competências individuais: Conhecimentos explícitos, experiência, habilidades, julgamento de valores, atitudes e traços de personalidade; conforme apresenta a Figura 6. Além de inúmeros autores debaterem o assunto nesta linha de visão, diferenciando apenas no grau de importância que cada autor deposita em cada elemento.

a) conhecimento explícito, ou abstrato: consiste no conhecimento dos fatos adquirido principalmente via informação, de forma objetiva e racional. Na maioria das vezes pela educação formal (quase sempre escola), pois sua codificação, estruturação e sistematização proporcionam vantagens como facilidade de transmissão, baixo custo e o alcance a um número considerado de pessoas.

b) experiência, ou conhecimento tácito: adquirido pela reflexão sobre situações vividas no passado, com ênfase em sucessos e erros. Nele há a necessidade de um meio físico de transmissão, além da observação direta. Destacam a dificuldade de mensuração do conhecimento e sua articulação, conseqüentemente sua formalização e transmissão. Sua constituição envolve fatores intangíveis (crença e valores), de conhecimentos cognitivos como modelos mentais pré-estabelecidos, e a forma que o indivíduo observa e define a realidade. Aparecem ainda conhecimentos técnicos que o indivíduo possui.

c) habilidades: é o **saber fazer** envolve a prática não apenas física, mas também mental. Relacionam com o conhecimento de regras e procedimentos, e esta restritamente e automaticamente ligada, a idéia de aprender e praticar com destreza e qualidade. Adquire-se pelo treinamento e comunicação, porém é difícil a transmissão.

d) julgamento de valores: são as percepções que a pessoa acredita estar certo em relação à realidade. Comparam-se a filtros, conscientes ou inconscientes, para o processo de saber das pessoas.

e) rede ou relacionamentos sociais: são formadas pelo relacionamento do indivíduo com seres de sua mesma espécie, em um ambiente. Considera uma cultura transmitida pela tradição.

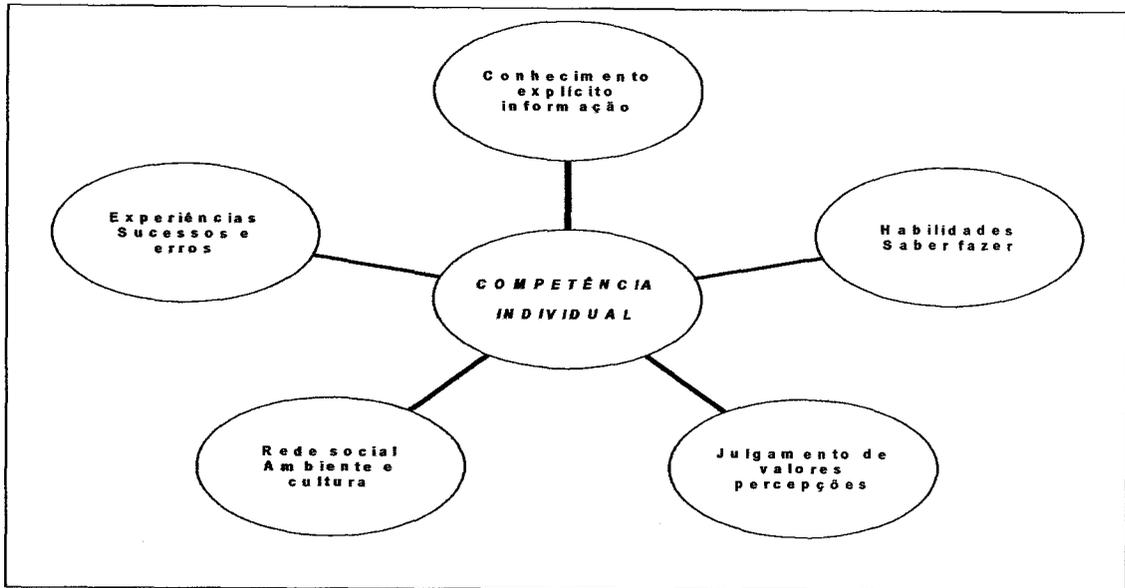


FIGURA 06 – 5 ELEMENTOS COMPONENTES DAS COMPETÊNCIAS DE SVEIBY
 FONTE: ADAPTADO PELO AUTOR A PARTIR DE SVEIBY (1998).

Evidencia-se que competências individuais nas instituições traduzem-se nos conhecimentos que cada um dos membros da organização possui, das regras que tornam as ações organizacionais padronizadas e adequadas às diferentes situações sociais, ou seja, numa visão individual mais ampla contemplando a sua interação com o meio no qual desenvolve sua profissão, e ainda externando competência considerando a capacidade de resultados e as características da pessoa no interior da instituição.

3.1.4 Competências Gerenciais

Em estudo de De Geus (1999), sobre a causa da falência das empresas, apontou o fato das pessoas que possuem poder de decisão sobre o destino das corporações dedicam maiores esforços (e tempo) na administração de ativos, negligenciando a gerência das pessoas envolvidas nos processos.

O referido autor observou que as empresas com melhores desempenhos dominavam o processo de mudanças, adequando as dificuldades e necessidades, sem deixar de se preocupar com outras áreas da empresa (principalmente a financeira). O destaque nessas empresas está na constante busca de idéias inovadoras e no aprendizado; além de proporcionarem interação entre os membros das organizações, permitindo um fluxo de conhecimento.

Drucker (2002) demonstra que o principal diferencial para o sucesso está nas empresas que administram suas pessoas, gerenciando seus conhecimentos, apontando como a “riqueza” dos recursos humanos, além de dar qualidade aos serviços. Para o

autor, a gestão por competências gerenciais produz inúmeros benefícios às empresas, além de desenvolver conhecimentos e habilidades, trazendo resultados positivos para as empresas.

As competências gerenciais são fundamentadas em recursos de competência, ou seja, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Aparece, nesse cenário, a palavra atributos para designar competência, demonstrado nos vinte e um atributos de Boyatzis *apud* Correa (2004) devidamente adaptado para as características do serviço de ROTAM, representado no Quadro 03.

Atributos	Categorias	Correspondência no serviço
1. Metas e Gestão pela ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (pró-ativo)	Evidencia a importância do estabelecimento de metas claras orientadas à produtividade. Estabelece-se também a importância do diagnóstico e do uso de conceitos claros no grupo.
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização	Importância de pensar a mensagem com otimismo e confiança. Apresentando em palestras com pensamento lógico e claro os conceitos que devem ser assimilados e compartilhados pela equipe.
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico	Relevância da gestão adequada do grupo formando a equipe. Avaliando sempre seus procedimentos e resultados e abrindo canais de comunicação.
4. Direção dos Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade	Importância do treinamento e desenvolvimento dos policiais. Relevância da utilização, em alguns momentos de poder autoritário, mas com espontaneidade para manter a disciplina.
5. Foco em outros clusters	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos	Importância de ser objetivo intervindo no que é necessário para evitar dispersão. Necessidade de se estabelecer relacionamentos próximos com os policiais e de ter flexibilidade para se adaptar a novas situações.
6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado	Importância de se estar atualizado com os conhecimentos na área.

QUADRO 03 – AS VINTE E UMA COMPETÊNCIAS DE BOYATZIS NO SERVIÇO DA ROTAM
FONTE: ADAPTADO PELO AUTOR A PARTIR DE CORREA (2004).

Entende-se que competências gerenciais nas instituições traduzem-se no conjunto de conhecimentos norteadores das regras que tornam as ações organizacionais padronizadas e adequadas às diferentes situações sociais, ou seja, numa visão gerencial mais ampla contemplando a sua interação com o meio no qual desenvolve sua profissão, e ainda, externando competências considerando a capacidade de resultados e as características da instituição.

3.1.5 Construção de competências

Outro ponto importante para o estudo é a visão da competência como um conceito evolutivo nas organizações. Segundo Le Boterf *apud* Correa (2004) a competência consiste na capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos, é compreendida como um soma de referenciais ou listas intermináveis de pré-requisitos, ou seja, pedaços dentro de uma lógica de decomposição, inspirada provavelmente em princípios tayloristas.

O autor não compactua com a transmissão de competências, uma vez que elas são dinâmicas e, portanto, intransferíveis. Acredita que existe a necessidade de criar instrumentos para florescerem no ambiente, que abrangem um saber combinatório em que o sujeito é o centro para construção de sua competência pessoal.

Correa (2004) salienta que o indivíduo pode ser considerado como construtor de suas competências. Constrói por meio da combinação e mobilização de um duplo conjunto de recursos: os recursos incorporados (conhecimentos, experiência, qualidades pessoais, vivências, etc.) e a rede de recursos do ambiente (redes profissionais, redes documentais, bancos de dados, etc.).

Relacionando os recursos incorporados propostos por Correa (2004), e adaptando estes recursos ao serviço de ROTAM, apresenta-se a seguinte tipologia:

- a) conhecimentos gerais: (conceitos, saberes disciplinares, teorias, etc.): servem para propiciar a compreensão de um fenômeno, uma situação, um problema ou procedimento. No policiamento, tipicamente, são pouco conhecidos pelos policiais e mais compreendidos pelos comandantes. Dizem respeito às diretrizes de segurança pública;
- b) conhecimentos específicos do ambiente profissional: são aqueles sobre o contexto de trabalho do indivíduo, tais como planos, regras de gestão, cultura organizacional, códigos sociais, organização da empresa ou de unidades e etc., ou seja, representam os conhecimentos acerca do contexto interno e externo da atividade profissional.
- c) conhecimentos procedimentais: são aqueles que descrevem procedimentos, métodos e rotinas dentro de uma ordem estabelecida. A PMPR comumente utiliza-se de instruções semanais com planejamento distribuído, envolvendo trabalhos operacionais, administrativos, físicos e técnicos;
- d) habilidades operacionais: são aquelas que descrevem procedimentos, instrumentos que o indivíduo operacionaliza na prática. Pode-se pensar que na prática do serviço de

segurança pública são as habilidades técnicas e táticas que o policial militar desenvolve no contato com os meios necessários para execução do serviço;

e) **saberes e habilidades:** é resultado da experiência, da ação, razão pela qual, são difíceis de exprimir de forma sintetizada e, geralmente, são conhecidos como conhecimentos tácitos, maneiras de fazer, jeito, astúcia, improvisação, etc;

f) **habilidades relacionais:** é a capacidade dos indivíduos de se relacionar e cooperar eficazmente com os outros, tais como a capacidade de escuta, de negociação, de trabalho em equipe, de comunicação com o público, etc;

g) **habilidades cognitivas:** corresponde a operações intelectuais necessárias para a análise e resolução de problemas, a concepção de projetos, a tomada de decisão, a invenção, como por exemplo, a indução, a dedução, reflexão, analogia, produção de hipóteses e generalizações. Permitem inferir, ou seja, criar novas informações a partir das já existentes. Refletem a habilidade de transpor obstáculos por intermédio de conhecimentos oriundos de experiências passadas no exercício da profissão para obter resultado esperado em situações do dia-dia;

h) **atitudes:** abrangem as características de personalidade, ilustradas como vigor, força de vontade, confiança, iniciativa, motivação, garbo, etc.

O Quadro 04 permite visualizar os recursos de competências incorporados aos indivíduos no serviço de ROTAM.

TIPO	FUNÇÃO	CORRESPONDÊNCIA NO SERVIÇO
Conhecimentos gerais	Saber compreender	Teorias e conceitos policiais e das ciências jurídico-sociais .
Conhecimentos procedimentais	Saber se adaptar Saber agir sob medida	Conhecimentos acerca da estrutura e da gestão da PMPR, hierarquia, normas, cultura, tradições, etc.
Habilidades operacionais	Saber como proceder	Rotinas, procedimentos, providências, ações, responsabilidades, escalas de serviço.
Saberes e habilidades Experiências	Saber proceder Saber operar	Habilidades técnicas e táticas operacionais.
Habilidades relacionais	Saber cooperar Saber se conduzir	Capacidade de escuta, cooperação, de negociação, de trabalho em equipe, de convívio com superiores, subordinados, imprensa e demais integrantes da sociedade.
Habilidades cognitivas	Saber tratar a informação Saber raciocinar	Tomada de decisões no decorrer das ocorrências, resolução de problemas, busca de soluções criativas, etc.
Atitudes e qualidades	Saber se engajar	Vigor, força de vontade, confiança, iniciativa, motivação, dedicação.

QUADRO 4 – RECURSOS DE COMPETÊNCIAS INCORPORADAS

FONTE: ADAPTADO PELO AUTOR A PARTIR DE LE BOTERF (1999) .

Ruas (2000) reconhece os recursos de competência, conforme Figura 07, como atributos que são associados aos indivíduos e ao ambiente, e que são movimentados no ambiente de trabalho. Constituem o ambiente que será considerado nesse cenário os bancos e as fontes de dados das organizações.

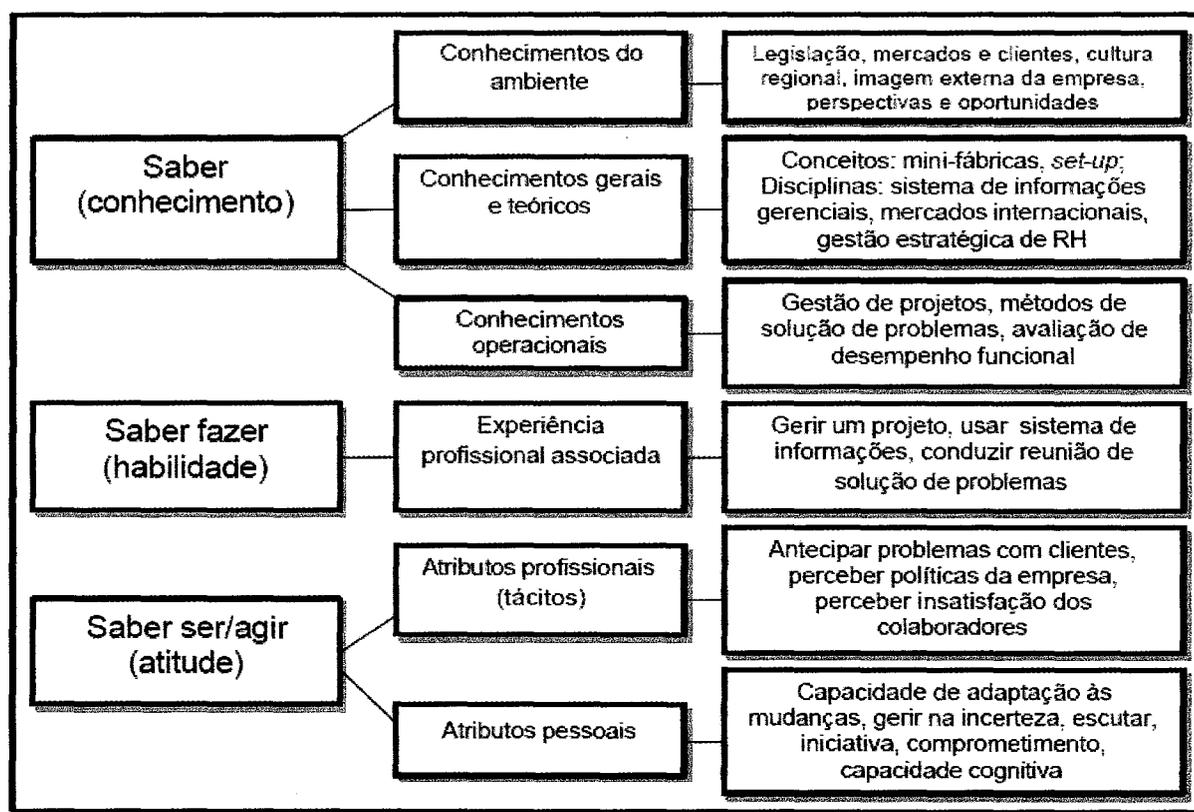


FIGURA 07 – CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS DE COMPETÊNCIA
 FONTE: ADAPTADO PELO AUTOR A PARTIR DE RUAS (2000).

Ruas *apud* Correa (2004) aprimora a descrição sobre os recursos de competências, enfatizando a articulação como critério de classificação. O Quadro 5 apresenta esta classificação e a sua correspondência no serviço de ROTAM.

Tipo/ Recurso de Competência	Função	Correspondência no serviço
Conhecimento do ambiente	Conhecer os elementos do ambiente a fim de adaptar-se a ele e poder atuar adequadamente.	Compreender os aspectos relacionados à cultura do ambiente da polícia comunitária para atuar adequadamente.
Conhecimento teórico	Saber compreender, descrever e interpretar.	Entender as questões referentes ao serviço como: procedimentos operacionais, táticas, estratégias, dinâmicas de grupo e motivação.
Conhecimento operacional	Conhecer os métodos e procedimentos adequados à realização daquilo que é esperado.	Saber compreender o serviço, as táticas, técnicas e estratégias necessárias à realização das atividades.
Conhecimento tácito	Saber perceber e conhecer aspectos que não são explicados nos métodos e procedimentos.	Diz respeito às questões de <i>feeling</i> e <i>timing</i> no serviço como, por exemplo, quando acelerar ou cadenciar os serviços em determinados eventos sociais buscando a tranquilidade pública

Saber-fazer operacional	Saber realizar um método ou procedimento.	Refere-se às questões de serviço propriamente ditas com habilidades técnicas e táticas para realizar as ações no serviço.
Saber-fazer atitudinal	Saber agir, comprometer-se, relacionar-se. saber saber	Diz respeito às atitudes prática das atividades, ou seja, à importância de saber se relacionar com o grupo de policiais, motivar-se. Atuar com vigor, incentivar os colegas, buscar auxílio dos demais.
Saber-fazer cognitivo	Saber tratar a informação Saber refletir e pensar. Saber conceituar o que está fazendo. Saber aprender.	Corresponde à habilidade cognitiva. Refere-se à capacidade de pensar, refletir e aprender os aspectos relacionados ao contexto no serviço

QUADRO 5 – RECURSOS DE COMPETÊNCIAS E SUA ARTICULAÇÃO NO SERVIÇO.
FONTE: ADAPTADO PELO AUTOR A PARTIR DE RUAS (2000).

Ressalta Le Boterf *apud* Correa (2004) que competência depende das possibilidades e dos recursos que o ambiente proporciona. O sujeito tanto porta quanto produz competências, portanto, a competência produzida pelo indivíduo é consequência de suas ações, e aparecem múltiplas habilidades e experiências. Assim, a partir de um mesmo conjunto de recursos, o indivíduo pode construir várias competências.

Destaca que o saber combinatório dos indivíduos não é idêntico, pois ele pode evoluir com o passar dos tempos. Não apenas de uma maneira de ser competente em relação à resolução de uma situação problema ou um projeto a realizar, mas existem diversas condutas e estratégias pertinentes. Por outro lado, a competência coletiva é resultado de uma arquitetura combinatória, uma propriedade emergente da articulação e da sinergia entre as competências individuais, resultado da prática e das experimentações da profissão.

3.1.6 Desenvolvimento de Competência

Desenvolver competência, baseado em um futuro traçado pela empresa, torna-se algo fundamental para a sobrevivência das corporações. Fleury e Fleury (2000) concebem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, e principalmente transferir conhecimentos, recursos, habilidades, agregando valor econômico à organização, e conseqüentemente valor social ao indivíduo.

O mundo competitivo submete as empresas a dar uma ênfase especial aos seus recursos humanos, e conseqüentemente aos modelos de gestão de competência. A primeira etapa dessa gestão, segundo Bahry e Tolfo (2005), é a de identificar diferença existente entre as competências atuais e as necessárias. Nesse momento, deve identificar primeiro qual o planejamento estratégico da empresa, em seguida estabelecer objetivos e metas, assim desenvolver as competências que necessita para alcançá-los,

com isso pode perceber a lacuna que existe em relação às competências disponíveis na empresa. Neste contexto, Dutra e Silva (2001) apontam a competência como a capacidade de a pessoa gerar resultados dentro de objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se no mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para seu atingimento (*input*).

Continuando a visão de Bahry e Tolfo (2005), a segunda etapa é a do planejamento, seleção, desenvolvimento e avaliação de competências para suprir essa necessidade. É necessário nesse momento um investimento no desenvolvimento de competências para a capacitação dos recursos humanos, conforme DUTRA (2001, p. 30), "... a capacidade de uma pessoa de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade".

Aparece aqui o trabalho de capacitação de algumas instituições, desenvolvido por meio de um sistema educacional, utilizando programas de aprendizagem organizacional, utilizando de ferramentas como cursos técnicos, seminários, sala de debates, transformando o conhecimento do individual para o coletivo. Ponto importante é o envolvimento da pessoa com o grupo, para que ocorra um fluxo proveitoso de conhecimento.

Entendemos que é na formação de competência que as instituições podem desenvolver seu pessoal com vistas a resultados, apresentando o aprendizado coletivo com um processo que alinha e desenvolve capacidade de um grupo de pessoas a criarem e alcançarem resultados que desejam.

3.2 SERVIÇO PÚBLICO

Conceituar Serviço Público se torna imprescindível quando o objeto de estudo envolve uma empresa da Administração direta do Estado, como é o caso da Polícia Militar, assim sendo são apresentadas opiniões de autores com larga experiência no assunto.

Segundo Meireles (1999), Serviço Público consiste em todo o serviço prestado pela Administração da União (Governo Federal), dos Estados, e dos Municípios, ou ainda por alguém delegado por eles, para a satisfação das atividades essenciais ou secundárias da sociedade, ou simplesmente pela conveniência do Poder Público. Esse serviço deve ser normatizado (princípio constitucional da legalidade), ou seja, deve ser prescrito em lei.

Nessa mesma linha de pensamento se fundamenta o conceito apresentado por Melo *apud* Dias:

Serviço Público é toda a atividade de oferecimento de utilidade ou de comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestado pelo Estado ou por quem lhe faça às vezes, sob um regime de Direito público, portanto consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais, instituído pelo Estado em favor dos interesses que houver definido como próprios no sistema normativo. MELO *apud* DIAS (2003, p.03).

Assim, constata-se que a prestação de Serviço Público se trata de uma função da Administração Pública em geral, de proporcionar à comunidade subsídios essenciais para a sobrevivência de grupos sociais e conseqüentemente do próprio Estado.

3.2.1 Classificação e princípios do Serviço Público

Os Serviços Públicos são classificados conforme sua essencialidade e finalidade para o cidadão. Sua classificação, baseado em Granjeiro (2003), consiste em:

- a) Sob a ótica da sua necessidade (essencialidade) ao público destinatário:
 - serviços públicos;
 - serviços de utilidade pública.
- b) Sob a ótica de seus fins (adequação) ou de sua vinculação à essência do Estado:
 - serviços próprios do Estado;
 - serviços impróprios do Estado.
- c) Quanto à própria natureza (finalidade), podem ser:
 - Administrativos;
 - Industriais.
- d) Quanto ao número de pessoas destinatárias do serviço público:
 - serviços gerais ou "*uti universi*";
 - serviços individuais ou "*uti singuli*" ou específicos.

Neste contexto de classificação, os serviços prestados pelos órgãos policiais são categorizados como Públicos, pois são extremamente essenciais para a sobrevivência da comunidade e do próprio Estado. Possuem algumas prerrogativas, como a supremacia do interesse do Estado sobre o de outra pessoa (particular), inclusive podendo utilizá-la como instrumento para cumprir suas finalidades, utilizando-se de medidas de caráter coercitivo, ou seja, utilizar a força física de forma moderada. Esse poder, chamado de poder de polícia, não se restringe apenas à atividade policial, podendo ser encontrado em outros serviços do Estado, como alguns serviços de

fiscalização, caso da Receita Federal inspecionando mercadorias em aduanas. Esse instrumento, conceituado no Código Tributário Nacional (1966), consiste na principal ferramenta para executar os serviços de polícia:

Artigo 78 - Considera-se poder de polícia a atividade da Administração Pública que, limitando ou disciplinando direito, interesse ou liberdade, regula a prática de ato ou abstenção de fato, em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à ordem, aos costumes, à disciplina da produção e do mercado, ao exercício de atividades econômicas dependentes de concessão ou autorização do Poder Público, à tranqüilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos. (Código Tributário Nacional – Lei 5.172, de 1966).

Cabe ainda comentar a Lei nº. 8987/95, em seu art. 6º, que apresenta os princípios que sustentam os Serviços Públicos:

- a) permanência ou de continuidade: impõe que os serviços sejam ininterruptos;
- b) generalidade: impõe que os serviços sejam iguais para todos, sem distinção;
- c) eficiência: baseado em novas teorias do direito administrativo, impõe que os serviços sejam executados em tempo adequado com um padrão elevado de qualidade;
- d) modicidade: exige tarifas razoáveis, porém apenas em serviços que encontra a tributação baseada em lei;
- e) cortesia: bom tratamento para o público, principalmente nos serviços que se relacionam diretamente com a comunidade, como é o caso da polícia.

Quando não for respeitado algum desses princípios, é dever do Estado intervir no Serviço Público para restabelecer e regularizar seu funcionamento. Importante destacar que a Lei nº. 8079/90, art. 6º, conhecida como Código do Consumidor, a qual preserva os direitos próprios de todo e qualquer consumidor, se aplica para as atividades do Estado.

3.3 POLÍCIA

Nesta parte, apresenta-se um levantamento teórico sobre polícia, apontando alguns conceitos fundamentais para a compreensão do assunto. Destacam-se nesta parte do trabalho, os conceitos referentes à Polícia Comunitária, por ser a estratégia utilizada pela Polícia Militar para desenvolver os serviços comunitários.

Segundo Farias Neto e Amorim (2005), a origem etimológica da palavra polícia vem do grego, do vocábulo *politéia* de *polis* (cidade), além de originar da palavra romana *civita*, que significa civil, trazendo uma relação com a palavra cidade. Posteriormente em Roma a palavra adquiriu outra definição, significando a ação no sentido de sustentar a

ação pública, a tranqüilidade e paz interna. Com o tempo o vocábulo passa a significar o órgão do estado investido do poder de zelar pela segurança do cidadão.

Farias Neto e Amorim (2005) consideram que a atividade policial representa um conjunto de funções, que são imprescindíveis para o funcionamento do Estado, garantindo o exercício do direito, conceituando a polícia cidadã, com a missão de manutenção da ordem pública, aplicação da lei e exercício da cidadania, garantindo à sociedade os direitos fundamentais, a liberdade e a paz social. A polícia exerce, ou deveria exercer naturalmente, uma atividade eminentemente cidadã. Seu trabalho consiste na garantia de direitos a todos os membros da sociedade, inclusive do próprio policial. Porém, no final do império romano, ela se distanciou da atividade cidadã aparecendo o fenômeno do pretorianismo, uma espécie de militarização das funções de segurança pública do Estado.

Nas situações de distúrbios ou conquistas, as atividades policiais eram empregadas aos militares, com o intuito de estabilizar a situação, a exemplo do que acontece no Iraque hoje, com o controle das cidades por tropas da ONU, constituídas principalmente por militares dos Estados Unidos e da União Européia. Normalizada a situação, retornava-se a forma de controle anterior. Isso esclarece o fenômeno do militarismo, fugindo da essência de policial, de civilizar. Atualmente, o distanciamento da instituição policial dessa função colabora para a má interpretação de suas atividades por parte da sociedade e da própria instituição e, de certa forma, com o aumento dos índices de violência policial.

Para os objetivos do trabalho adotou-se o conceito de polícia dentro de uma concepção mais simples e atual. Segundo Egon Bittner, *apud* Bondaruck e Souza (2002, p.32): "polícia é aquela organização que tem a legitimidade de intervir quando alguma coisa que não devia estar acontecendo, está acontecendo, e alguém tem que fazer alguma coisa agora!".

3.3.1 Polícia administrativa e polícia judiciária

Existem no Brasil duas modalidades constitucionais de polícia. Uma é a polícia administrativa incumbida da manutenção da ordem pública no âmbito do sistema de segurança pública, suas atividades são fundamentadas na prevenção de acontecimentos ilícitos, além de atuar de forma repressiva no momento do acontecimento do delito. A Polícia Militar se enquadra nessa modalidade junto com outras instituições policiais como a Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal e a Polícia Federal (esta pratica

as duas modalidades). A outra modalidade é a polícia judiciária, ou seja, a polícia de investigação do delito. Ela trabalha nos crimes que não puderam ser evitados, ou em alguns casos reprimidos no momento do acontecimento, pela polícia administrativa. Seu objetivo é buscar as provas de materialidade dos fatos e seus respectivos autores, a Polícia Federal e a Polícia Civil desempenham esse papel.

O capítulo III da Constituição Federal – que trata da segurança pública, definiu:

Artigo 144 - A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e patrimônio, através dos seguintes órgãos...

V – Polícias militares e corpos de bombeiros militares.

§ 5º - Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública.

§ 6º - As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

Deve-se ressaltar que tanto as atividades de polícia administrativa quanto as de polícia judiciária pertencem ao poder executivo, assim o exercício de qualquer atividade policial militar é essencialmente administrativo. Acontece que a polícia judiciária auxilia o poder judiciário, porém não pertencente a tal poder, mesmo trabalhando dentro das normas do Direito Processual Penal.

A Polícia Preventiva desempenha seu serviço de forma ostensiva e fardada, não possuindo vínculo com as Forças Armadas. A missão das Forças Armadas se distancia das funções policiais, pois uma defende o território nacional contra forças externa à nação, e a outra tem como missão a prevenção e repressão à criminalidade. Além daquela tem o objetivo de eliminar o inimigo, e essa a de preservar a vida.

Outro aspecto importante da abordagem da polícia administrativa é a preconização dos direitos humanos. As atividades policiais são baseadas em preceitos pré-estabelecidos em acordos internacionais. A utilização de armas de fogo por parte dessas instituições é controlada, o policial para utilizar necessita de uma boa capacitação, além de ser orientado para o uso da força e da arma de fogo como medida extrema e de última alternativa tática diante do risco de morte.

Percebe-se que polícia e criminalidade estão inseridas no Direito, no ramo do direito administrativo, quando relatam sobre os poderes dos órgãos estatais aparecendo à definição técnica de poder de polícia, além de ter bases no poder discricionário e poder vinculado. Baseia-se ainda no direito constitucional e penal.

3.3.2 Polícia Militar

No Brasil, conforme Wikipedia (2008) a Polícia Militar consiste nas forças de segurança pública das unidades federativas que têm por função constitucional o ostensivo e a preservação da ordem pública nos Estados brasileiros e no Distrito Federal. Essas instituições são subordinadas, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. Tem como objetivo ser a forças auxiliares e reserva do Exército Brasileiro (porém não intervindo nas atividades policiais) e integrarem o Sistema de Segurança Pública e Defesa Social brasileiro. Seus integrantes são os militares dos Estados, incluindo os bombeiros militares. Cada Polícia Militar é comandada por um oficial superior do posto de coronel, que assume a função de Comandante-Geral.

As polícias militares encontram-se organizadas em dois quadros, dos oficiais (dividido em postos) e os praças (dividido em graduações), à semelhança do Exército Brasileiro. Porém, são as únicas corporações policiais responsáveis por exercer as funções de policiamento ostensivo (administrativo), ressalvada a competência da União.

Na instituição, o maior posto é o de Coronel, seguido do de Tenente-Coronel e Major, oficiais superiores de polícia. O Comandante-Geral é indicado pelo chefe de Governo do Estado ou do Distrito Federal, escolhido entre os oficiais com a patente de Coronel.

A Polícia Militar Brasileira teve sua origem nas Forças Policiais instituídas durante o período em que o Brasil era um Império, na época de D. Pedro I. A Corporação mais antiga é a Polícia Militar do Rio de Janeiro, originada na Guarda Real de Polícia criada em 1809 por Dom João VI, Rei de Portugal. A corporação e força militar brasileira que serviu de base para as atuais polícias militares, é a de Minas Gerais, organizada em 1775, de modo regular e, até hoje, ininterrupto, constituída originalmente como regimento de cavalaria, financiada pelo Estado e responsável pela manutenção da ordem pública, ameaçada naquela época pela descoberta de minerais nas jazidas do Estado de Minas Gerais. (Wikipedia, 2008).

3.3.2.1 Polícia Militar do Paraná

Segundo Rosa Filho (2005), por volta de 1840, os moradores da comarca de Curitiba lutavam para emancipação do Paraná, da Província de São Paulo. Assim, o desenvolvimento industrial, comercial e a agrícola alcançaria um grande salto quantitativo e qualitativo.

Apesar do desenvolvimento, o Paraná até meados do século XIX, vivia sob o Governo da Província de São Paulo, emancipando em 19 de dezembro de 1853, denominando de Província do Paraná, cujo vocábulo significa aquele que liga dois rios. Para dirigir a unidade Imperial, antiga quinta Comarca de São Paulo, o Conselho da Coroa indicou o estadista Zacarias de Góes e Vasconcelos, segundo a Carta Imperial de 27 de Setembro de 1853, que posteriormente seria o criador da atual Polícia Militar do Paraná. Em sua chegada, havia apenas um pequeno destacamento policial, com alguns guardas municipais, que desenvolvia um serviço de caráter policial e postal, guarneciam Palmas e a Estrada da Mata, protegendo esses lugares dos assaltos dos índios Coroados e dos malfeitores que assolavam a região. As sedes da Guarda Nacional se concentravam apenas em Paranaguá, Curitiba e Castro.

Diante da forma que encontrou a Província, uma das primeiras providências administrativas do seu Presidente foi a da ordem pública e segurança individual. Destaca nesse momento Antonio Manoel Fernandes Junior, nomeado Chefe de Polícia, por Carta Imperial de 20 de outubro de 1853. Dividiu a Província em distritos, nomeou autoridades e criou a guarda de pedestre (com nove integrantes), para policiar Curitiba. A primeira Lei sancionada foi a de 28 de julho de 1854, que incumbiu a Vila de Curitiba como Capital da Província. Nesse mesmo processo legislativo foram votados e sancionados mais dezenove projetos, entre eles, a organização da Companhia de Força Policial, primeira denominação da atual Polícia Militar do Paraná (Rosa Filho, 2005).

3.3.3 Polícia Comunitária

A Constituição Federal traz no Capítulo III, Da Segurança Pública, em seu artigo 144 “A Segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos...” . Assim, para cumprir esse dispositivo constitucional, o Poder Público vem desenvolvendo nas organizações policiais militares a polícia comunitária.

Segundo a diretriz Nº. 002/2004, PM/3, da PMPR, Polícia Comunitária é entendida como:

A conjugação de todas as forças vivas da comunidade (a própria comunidade, a comunidade de negócios, as autoridades cívicas eleitas, as polícias todas, as outras instituições e autoridades e a mídia), sob a coordenação de policiais especialmente designados, no sentido de preservar a segurança pública, prevenindo e inibindo os delitos ou adotando as providências para a repressão imediata. Deve ser entendida também como uma filosofia de atuação da Polícia Militar, marcada pela intensa participação da comunidade na resolução dos problemas afetos à Segurança Pública. (Diretriz Nº. 002/2004 - PM/3, PMPR)

Para Bondaruck e Souza (2007), a idéia de Polícia Comunitária poderia ser descrita como uma filosofia que afirmaria que os objetivos da função da Polícia, a natureza dos serviços envolvidos, os meios utilizados para prestá-los e a avaliação de sua adequação deveriam ser formulados e desenvolvidos com base nas experiências, necessidades e normas específicas da comunidade local, assim como nos ditames da lei e dos procedimentos vigentes. Para os autores:

A atividade de Polícia Comunitária é um conceito mais amplo que abrange todas as atividades voltadas para a solução dos problemas que afetam a segurança de uma determinada comunidade, que devam ser praticadas por órgão governamentais ou não. A Polícia Comunitária envolve a participação das seis grandes forças da sociedade, freqüentemente chamadas de "os seis grandes". São eles a polícia, a comunidade, autoridades civis eleitas, a comunidade de negócios, outras instituições e a mídia. (BONDARUCK e SOUZA 2007, p.48).

São consideradas as seguintes atribuições dos componentes que participam da polícia comunitária:

- a) Polícia Militar: atua no policiamento ostensivo, especificando o serviço por bairros, separados por regiões, interagindo com a comunidade, buscando sempre com os outros componentes da polícia comunitária a solução dos problemas;
- b) comunidade: participa do processo, do planejamento à implantação e avaliação do processo, numa parceria com o Estado para a solução dos problemas de segurança pública por meio dos conselhos comunitários de segurança, associação de moradores e da participação direta de voluntários;
- c) autoridades civis eleitas: repassam o suporte político para a concretização dos anseios da sociedade;
- d) comunidade de negócios: direcionam apoio no processo decisório do policiamento comunitário, em algumas vezes com recursos financeiros, quando o Estado não puder financiar;
- e) mídia: divulga informações de interesse comunitário, como princípios e a organização do sistema, normas, datam de eventos e reuniões, entre outros auxílios;
- f) outras instituições: tais como os diversos setores da prefeitura, ministério público, poder judiciário, núcleos regionais de educação, universidades, clubes de serviço, organizações não-governamentais, associações trabalhistas e de apoio a grupos necessitados, entre outros, atuando em parceria para a resolução de grande parte dos problemas comunitários, que direta ou indiretamente geram o crime, e conseqüentemente o medo do crime.

A polícia comunitária dentro de uma visão panorâmica é uma forma de prestação de serviço que abrange todas as atividades voltadas para a solução dos problemas que afetam a segurança de uma determinada comunidade, com a conjugação de todas as forças vivas da comunidade sob a coordenação de policiais especialmente designados, no sentido de preservar a segurança pública, prevenindo e inibindo os delitos ou adotando as providências para a repressão imediata, tudo isso, repito, por meio da intensa participação da comunidade na resolução dos problemas afetos à Segurança Pública.

3.3.3.1 Princípios do policiamento comunitário

Para descrição e apresentação dos princípios que regem o policiamento comunitário, são utilizados os autores Bondaruck e Souza (2007), pela clareza e experiência com que tratam o assunto:

- a) filosofia e estratégia organizacional: o Policiamento Comunitário é simultaneamente uma filosofia e uma estratégia organizacional que prega a participação da comunidade num trabalho conjunto com a polícia, na procura de soluções para os altos índices de criminalidade, contabilizados atualmente;
- b) comprometimento com a concessão de poder à comunidade (“Não há cidadania sem participação”): a redução da criminalidade, a reversão da decadência da vida comunitária e da qualidade geral de vida nas cidades, passam necessariamente por um processo conjunto, e a comunidade pode interagir com as políticas de Segurança Pública, a serem empregadas pelos órgãos policiais, deles recebendo a prestação de serviço com qualidade;
- c) policiamento descentralizado e personalizado: por meio de um contato pessoal e direto do policial comunitário, constantemente com as pessoas da comunidade, é prestado um serviço personalizado e ajustado para a necessidade de cada indivíduo que apelar ao serviço policial comunitário, sendo de forma descentralizada da Unidade Policial do campo que trabalha, decidida qual medida deve ser empregada para o atendimento da ocorrência;
- d) resolução preventiva de problemas a curto e a longo prazo: o trabalho do policial comunitário vai além do atendimento das ocorrências policiais. Em seus contatos diários com a comunidade, com sua capacidade criadora e vontade de ajudar essa comunidade, o policial encontra soluções viáveis para problemas das pessoas, ainda que esses não sejam necessariamente problemas de natureza policiais, mas que existem um potencial

para tornarem, reduzindo ou eliminando no curto, ou em longo prazo as conseqüências de tais problemas;

e) ética, legalidade, responsabilidade e confiança: o policiamento comunitário se fundamenta numa relação de confiança construída e fortalecida lentamente entre o povo e polícia. A fixação do PM em um determinado espaço geográfico fará com que posturas ilegais ou arbitrárias não sejam utilizadas, pois é conhecido por todos, o que legitima a importância da atuação do policial de Unidade de Área sobre o policial de Unidade Especializada, na visão de polícia comunitária que anônimo e não relacionado com os problemas daquela região, não terá o mesmo cuidado no atendimento de ocorrências policiais. Surgirá gradativamente no policial comunitário um sentimento de respeito à ética na prática de seus serviços. Da mesma forma, o convívio dos moradores será pautado pela responsabilidade, principalmente por parte dos jovens, por quem o Policiamento Comunitário tem especial ênfase;

f) extensão do mandato policial: o policial comunitário é norteado predominantemente pela prevenção. A reatividade e a força repressiva das necessidades do serviço permanecem no policial comunitário, pois são indispensáveis, porém deixam de ser a tônica da vivência profissional policial-militar;

g) ajuda para as pessoas com necessidades específicas: o Policiamento Comunitário amplia as relações entre a comunidade e a polícia, passando a atuar principalmente na solução de problemas que vão desde um aconselhamento, ou uma resolução de conflitos interpessoais. Atende ainda em áreas como a assistência social, amparando aqueles mais necessitados como jovens em conflito, velhos, pobres, deficientes, sem teto, valorizando o respeito à vida daquelas pessoas menos assistidas pela sociedade;

h) criatividade e apoios básicos: sem esquecer os benefícios da tecnologia, o Policiamento Comunitário tenta apresentar formas simples e criativas de ajuda para a solução de problemas que preocupam as pessoas da comunidade;

i) mudança interna: a implantação desta filosofia de policiamento reclama o engajamento de todo o sistema de Segurança Pública determinando mudanças na forma de perceber o papel da polícia em sua relação com a comunidade, não deixando de lado os benefícios do trabalho feito até agora pelas instituições envolvidas; busca-se atrair e convencer os componentes da polícia comunitária da necessidade de uma nova e revitalizada estratégia de atendimento à comunidade que urge de ser implementada;

j) construção do futuro: o sentimento de comunidade, a forma simples, criativa e interativa de resolução de problemas no interior das comunidades, a relação de

confiança estabelecida entre as partes e principalmente o papel definitivo da comunidade de co-responsável nas questões de Segurança Pública apontam para o sentimento de esperança para a solução dos problemas de segurança.

Os autores Bondaruck e Souza (2007) salientam ainda que os princípios citados devem estar em consonância com os seguintes aspectos:

- a) presença real do policiamento ostensivo: inibidor da vontade de delinquir, de forma ostentatória, melhor patrulhamento executado é o que é realizado a pé ou motorizado;
- b) decisão conjunta da PM e dos moradores sobre o funcionamento desse policiamento suprindo as necessidades da comunidade, para isso, o comandante deverá reunir-se constantemente com as lideranças do bairro e discutir os problemas;
- c) base física como suporte do policiamento comunitário: o Posto de Policiamento Ostensivo (PPO) torna-se o ponto de encontro dos componentes do sistema; os policiais comunitários com os moradores passam a discutir e vivenciar os mesmos problemas. Convivendo, passam a resolver juntos os problemas de Defesa Social. Com isso, o PPO torna-se um referencial, centro irradiador de recursos da polícia comunitária. Uma das vantagens do policiamento comunitário é que os moradores não precisam deixar sua região para resolver problemas de segurança. Passa a existir um lugar para se discutir os problemas no próprio bairro;
- d) nova atitude social: deve-se conscientizar os policiais comunitários e os moradores do bairro, para a soma de esforços, com a mesma finalidade, ou seja, a prevenção. O Policiamento Comunitário é mais preventivo e educativo. Pressupõe que pessoas educadas são amigas da Lei e da Ordem;
- e) compromisso com o bairro: os PM são patrulheiros comunitários do bairro e não apenas plantões ou protetores das instalações físicas do Estado;
- f) procedimentos preventivos e não repressivos no bairro: policial comunitário não deve utilizar exclusivamente de batidas-policiais e de *Blitz*, na medida em que se treinam homens para enxergar a cidadania das pessoas, não é possível treiná-los para enxergar somente a delinquência ou marginalidade das pessoas. Devem-se buscar alternativas antes de recorrer a esses procedimentos;
- g) compromisso com o momento presente: a sociedade pode tornar excelente o convívio social, ou seja, a responsabilidade é de todos. O policiamento comunitário, como prática, é ainda obra incompleta e de curta experiência. Como idéia, porém, sintetiza a essência da missão da Polícia Militar.

3.3.3.2 Policiamento tradicional x comunitário

Bondaruck e Souza (2007) apresentam no Quadro 06 uma comparação entre os sistemas de policiamento tradicional e o comunitário, demonstrando que o tipo de atuação deste procura incentivar as melhores relações interpessoais entre a sociedade e os representantes da lei.

Policiamento Tradicional	Policiamento Comunitário
Policial trabalha em vários bairros	Policial trabalha sempre no mesmo bairro
Policial é anônimo	Policial é conhecido da comunidade
Baixo grau de participação da comunidade	Alto grau de participação da comunidade
A polícia é reativa	A polícia é pro ativa
Policial é um mero executor	Policial é o chefe de polícia local
A iniciativa das ações é centralizada	A iniciativa das ações é descentralizada
Ênfase às unidades especializadas	Ênfase às unidades de área
Menor nível de motivação para o policial	Maior nível de motivação para o policial
Autoridade imposta	Cooperação e pensamento criativo
Informações de alcaçutes	Informações de cidadãos engajados
Policiamento pela intimidação	Estabelecimento de laços de confiança
Chegada após a ocorrência	Solução dos problemas por integração ativa
Trabalha a quantidade e generalização dos números	Qualidade e resultados direcionados
A polícia elabora e indica as necessidades	Comunidade indica suas necessidades
Carência quanto à redução do crime	Redução do medo do crime

QUADRO 06 – POLÍCIAMENTO TRADICIONAL E O POLÍCIAMENTO COMUNITÁRIO

FONTE: BONDARUCK E SOUZA (2007)

Evidencia-se pela comparação citada no quadro acima que a polícia por si só tem a necessidade de mudança doutrinária no tocante a forma de agir, e prestar seus serviços, haja vista que, enquanto instituição coerciva, a polícia deve ser capaz de fazer aceitar, ou mesmo aprovar, a autoridade que exerce; e como prestadora de serviços, a polícia só será legitimada se responder adequadamente às expectativas dos seus utilizadores; e ainda, uma vez que as sociedades, cada vez mais, desejam reduzir a distância entre os que detêm autoridade e os que dela beneficiam, praticar a proximidade social aos cidadãos legitima a polícia.

3.3.3.3 Polícia comunitária no contexto internacional

Segundo Bondaruck e Souza (2007), o Japão desenvolve um dos policiamentos comunitários mais antigos do mundo, criado em 1879, instalado em vários módulos em todo o território do país. No Japão, existem duas formas deste estabelecimento policial. A primeira são os *Chusaishos*, localizados em regiões densamente habitadas, a principal característica desse estabelecimento é a fixação da residência do policial nessas instalações. As despesas com energia, luz e água são financiadas pelo Poder Público.

Outra forma de módulos policiais são os *Kobans* que se encontram em regiões comerciais, turísticas e de serviços. Nestes locais existem equipes de policiais que em

turno de revezamento desempenham serviços como rádio patrulha, registro de ocorrências, informações em geral, tornando o lugar uma referência na região.

Outra nação que desenvolve a Polícia Comunitária é a norte-americana. Historicamente a imagem das instituições policiais americanas ficou conhecida no mundo todo devido a sua forma violenta de atuar. Por inúmeras vezes a mídia televisiva, por jornais ou pelo cinema, mostrou cenas de apologia ao abuso de sua autoridade. Porém, nos últimos anos vem desenvolvendo no país uma política de enraizamento do policial no interior da comunidade. Bondaruck e Souza (2007) demonstram alguns estudos do tema nos Estados Unidos da América. O primeiro é no Estado do Alabama, tendo como foco assuntos como: satisfazer o público sem desperdiçar recursos, aumentando a eficiência no atendimento à população. Inúmeras alternativas foram geradas a fim de que a expectativa do reclamante não se frustrasse e a eficiência da polícia não fosse prejudicada atendendo chamadas não importantes.

A cidade de San Diego desenvolveu estudos focalizados na preocupação com as formas de policiamento ou patrulhamento motorizado; avaliação entre interrogatório de suspeitos e contenção dos crimes; e o primeiro projeto empírico de policiamento comunitário. Policiamentos sem rotas predeterminadas (*randon patrolling*) não eram tão importantes quanto se acreditava, entretanto, laços fortes com a comunidade se mostraram mais eficientes do que se esperava. Este projeto concluiu que a aproximação com a comunidade poderia melhorar o desempenho da instituição policial, e conseqüentemente permitir que se desenvolvam soluções criativas para problemas complexos,

Aspectos importantes desses estudos permanecem até hoje: membros da comunidade podem ser úteis na obtenção de informações; o enraizamento dos policiais na comunidade; fim da constante rotatividade dos policiais; a fixação do policial permite também que este conheça as expectativas da comunidade, conhecendo melhor as características da localidade.

Goldstein *apud* Bondaruck e Souza (2007), em 1979, desenvolveu o conceito de policiamento orientado para os problemas (POP). A finalidade do policiamento era resolver problemas. O POP mudava a polícia de reativa para a pro ativa de uma forma ainda nunca vista pela sociedade *yanke*. Em Virgínia, um projeto empírico do POP apontou que muitos dos problemas comunitários eram bem resolvidos com o novo método.

O destaque americano é o programa desenvolvido na cidade de Nova Iorque, no começo dos anos 90, pelo Chefe de Polícia daquela Cidade, Lee P. Brown, que encontrou dois problemas sérios na polícia: o alto índice de criminalidade e a pesada burocracia do departamento. Iniciou um processo de profunda mudança organizacional em que os conceitos do policiamento tradicional seriam alterados por processos modernos e que aproximava o policial da comunidade.

Os paranaenses Bondaruck e Souza (2007) nos mostram ainda o policiamento comunitário no Canadá. Apontam que esta atividade tem sido considerada uma das melhores do mundo, e tem servido de referência para muitos países, incluindo o Brasil. A partir do ano de 2000, vários instrutores de polícia canadense passaram pelo Brasil, principalmente pelo Paraná (no começo de 2006 em Foz do Iguaçu) para desenvolver este estilo de policiamento. Sendo incluído na doutrina que tem sido repassada pela Secretaria Nacional de Segurança Pública nos cursos de polícia comunitária promovidos por todo o Brasil.

O Comissário Alain Maisfield, Chefe de Polícia no Canadá declara, quanto à comunidade-policial, que:

Comunidade-policial não é um programa; é um modo de fazer do trabalho, uma filosofia. Alcançar isto requer mudança fundamental na estrutura organizacional; na administração que nomeia, nos processos e expectativas; e relações com a comunidade e a polícia atendendo os cidadãos. O modelo tradicional ou profissional de policial caracterizado por utópicas estruturas hierárquicas com estilos de administração enfocados em comandos e controles é o caminho mais longo para a idéia atual de policial moderno. Vale salientar que foram provadas estratégias operacionais de patrulha fortuita e resposta do atendimento, que apresentaram limitado efeito em crime e problemas de ordem de público, que enfrentam nossas comunidades agora. Comunidades-policiais podem ser definidas como: Uma filosofia baseado em forjar uma sociedade entre a polícia e a comunidade, de forma que eles possam trabalhar juntos em resolver problemas de crime, medo de crime e desordem, aumentando, assim, a qualidade global de vida na Comunidade. (Maisfield *apud* Bondaruck e Souza 2007, p.95).

3.3.3.4 Exemplo pioneiro no Brasil

Bondaruck e Souza (2007) relatam que o Estado do Rio Grande do Sul de forma pioneira, a Brigada Militar, nome específico da Polícia Militar gaúcha, inovou no modo de desempenhar suas atividades implantando a polícia comunitária. Para isso, dividiu a execução em duas fases:

Primeira Fase – Consistindo na escolha e preparação dos policiais que executariam o serviço de Policiamento Comunitário. Os policiais escolhidos deveriam ser aqueles que já desenvolvessem um trabalho integrado com a comunidade, além de voluntários que manifestassem interesse.

Segunda Fase – Caracteriza-se pela conscientização e esclarecimento ao público interno (Brigada Militar) e externo (comunidade em geral) e pela divulgação por meio de palestras, jornais comunitários, panfletos e outros.

E diante do evolutivo panorama brasileiro, com a atual tendência da municipalização das atividades de polícia os processos de apoio e organização da instituição que prestam segurança pública trarão uma maior participação da sociedade nos assuntos de segurança (Polícia Comunitária), as necessidades poderão ser mais rápidas e eficientemente atendidas, solucionando-se os problemas locais de segurança.

3.3.4. Considerações sobre o serviço da ROTAM

Conforme consta na diretriz nº 006/2004 – 3ª seção EM PMPR, LUIS EDUARDO SOARES ex-Secretário Nacional de Segurança Pública, defende a descentralização de forças policiais com repressão qualificadas, como ilustra o seguinte capítulo de seu livro:

“Repressão qualificada” traduzia para a linguagem técnica o espírito de minha proposta. Viria a se tornar um mote estratégico para todos nós. Claro, uma tropa mais bem armada, mais forte, mais bem treinada e disciplinada, produziria efeitos dissuasórios e alcançaria seus objetivos com relativamente menos efeitos indesejáveis, isto é, ferindo menos, matando menos, ferindo-se menos e morrendo menos, respeitando com mais rigor a regras do jogo legal e democrático. É um engano o que supõe o senso comum, quando associa tropas mais fortes e bem equipadas a um grau mais elevado de violência. O contrário é que é verdadeiro, e a prova é o cotidiano carioca, em que morre tanta gente de todos os lados, há tantos erros, balas perdidas, incursões irresponsáveis, ações policiais inseqüentes e levianas, para não falar nas execuções, nas chantagens, na brutalidade e nos acordos corruptos. A incompetência e a fragilidade das cadeias de comando, o despreparo e a falta de condições materiais apropriadas são aliados do desvio moral e do desequilíbrio psicológico.

O serviço de ROTAM de natureza especial pode ser entendido como aquele em que o policial militar tem de tomar decisões de suma importância em frações de segundos. Estas decisões têm de ser na medida justa para serem **legais**, de acordo com a moral social; e devem ser aceitas pela organização a que pertence, pela opinião pública e pela própria consciência. Em suma, ação do policial de ROTAM deve desenvolver-se nos limites da lei.

Haja vista que a ação policial se relaciona com pessoas e não com objetos, ela não poderá ser prescrita para cada situação particular. Os processos usados devem ajustar-se a essas situações, as variações do comportamento humano, as normas legais de conduta, os usos e costumes sociais e a rapidez com que se desenvolvem os fatos policiais exigem uma ação policial exercida com autoridade e firmeza, esclarecida

faculdade de julgamento, muito tato, elevado espírito de humanidade e, sobretudo, autocontrole, além de uma certa dose de iniciativa e habilidade pessoal para a solução de cada situação.

Ao policial de ROTAM é necessário o conhecimento detalhado que possibilite a realização de policiamento ostensivo em circunstâncias especiais, tais como: eventos esportivos e artísticos, em eventos de carnaval, em eventos eleitorais, em invasão de imóveis, em eventos grevistas e manifestações, em visitas presidenciais, etc....

Na atualidade, conforme diretriz nº 006/2004 – 3ª seção EM PMPR, as unidades operacionais da PMPR, via de regra, mantêm um grupo de policiais capacitados para desempenhar os serviços de ROTAM, estes têm recebido tratamento diferenciado dos demais integrantes da corporação, haja vista que deles é exigido maior dedicação à causa da segurança pública, e diuturnamente são empregados em atividades críticas de segurança.

As principais características do serviço policial caracteriza-se pela atuação preventiva (proativa) e integração comunitária, atuando dentro da filosofia da Polícia Comunitária.

A diretriz nº 006/2004 – 3ª seção EM PMPR estabelece que para o segundo recobrimento da malha protetora, cada unidade manterá uma força de manobra tático-móvel, do Cmt. da UOp (Área), de 01 (um) Pel (-), denominado pelotão de ronda tático motorizada (Pel ROTAM), destinado a realizar operações presença, controle de distúrbios civis, batidas policiais, bloqueios, grandes eventos, patrulhamento motorizado em viaturas, visando ações pró-ativas, etc.. Este pelotão é manobrado no recobrimento de vulnerabilidades da malha da área, detectados através de continuados “estudos de situação”. É organizado de modo que o Oficial Subalterno Comandante, esteja à frente do pelotão no turno empregado, como Cmt. de Operações da ROTAM da unidade.

Os Pelotões e grupos de ROTAM deverão preparar, instruir e treinar seus efetivos antes de entrarem em atividade; porem não devem treinar seus efetivos, em ações e táticas de operações especiais, mas sim conhecerem e serem submetidos constantemente a instruções e treinamentos sobre Polícia Comunitária, como também devem ter conhecimentos básicos de proteção, socorro e resgate de reféns, para eventuais assaltos de emergências.

4 APRESENTAÇÃO DO PERFIL , ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar a análise dos dados coletados na pesquisa (questionário no apêndice - A), de acordo com a metodologia apresentada no capítulo 1. Esta análise foi realizada com base no referencial teórico apresentado no capítulo 3 – Embasamento teórico. A análise constitui-se ainda do resultado das observações empíricas e das reflexões do acadêmico autor deste trabalho.

Este capítulo está dividido da seguinte forma: Perfil dos respondentes; Competências no serviço de ROTAM, Cursos e assuntos para o desenvolvimento do serviço de ROTAM, itens básicos para a posterior identificação de Oportunidades de Melhoria e apresentação das propostas para melhoria e otimização.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra foi composta por 20 dos 25 Policiais Militares que desenvolvem o serviço de ROTAM. Entre esse grupo de policiais, 5% eram do sexo feminino, e 95% eram do masculino, conforme Gráfico 1.

Desses policiais, 15% encontra-se na faixa etária dos 24 anos a 29 anos, 50% encontra-se na faixa etária dos 30 anos a 35 anos, 30% na faixa dos 36 aos 41 anos, e 5% possuem faixa etária acima dos 41 anos conforme Gráfico 2.

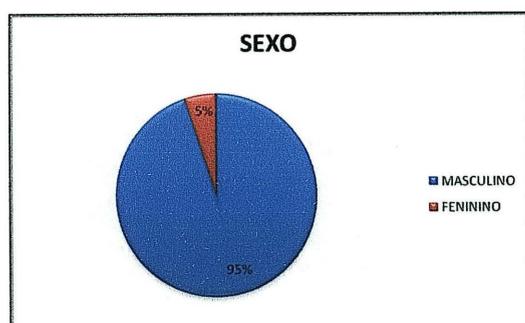


GRÁFICO 1 – SEXO

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

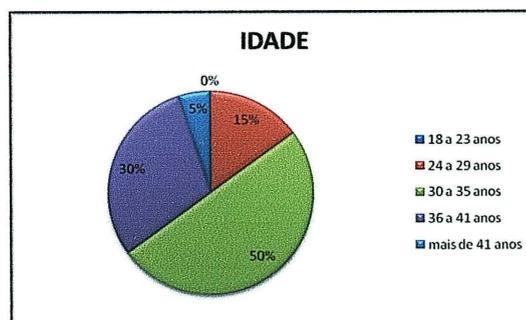


GRÁFICO 2 – IDADE

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

A maioria (75%) dos policiais pesquisados são casados, e 20% eram solteiros, 5% divorciado, conforme Gráfico 3.

Desse grupo 40% possuem o nível médio completo, 10% têm o nível superior incompleto, 45% possuem nível superior e 5% dos policiais possuem pós – graduação, conforme Gráfico 4.

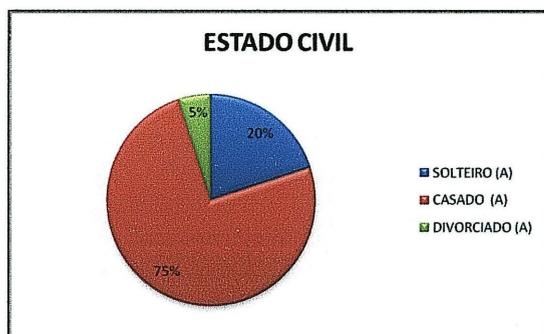


GRÁFICO 3 – ESTADO CIVIL

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

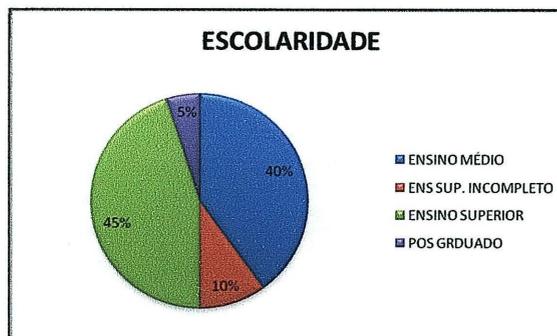


GRÁFICO 4 – ESCOLARIDADE

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

No tempo de serviço na corporação, 20% dos pesquisados possuem menos de cinco anos na polícia, 25% dos policiais estão na faixa dos 5 aos 10 anos de serviço, 35% dos policiais estão na faixa dos 10 aos 15 anos de serviço e 20% possuem mais que 15 anos de serviço, conforme Gráfico 5.

Outra questão levantada foi sobre o relacionamento entre os integrantes das equipes de ROTAM, 20% acreditam ser bom, 55% acreditam ser muito bom o relacionamento e 25% afirmam que o relacionamento é excelente, conforme, Gráfico 6.



GRÁFICO 5 – TEMPO DE SERVIÇO

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

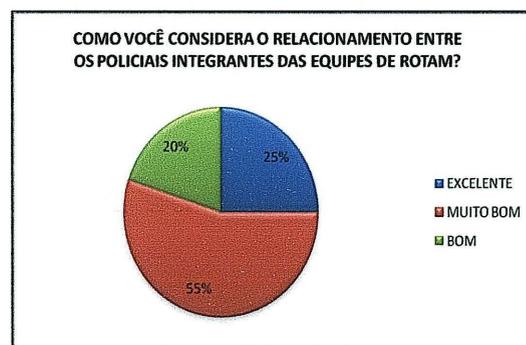


GRÁFICO 6 – RELACIONAMENTO

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

Em termos de realização profissional 95% dos policiais se sentem realizados, apenas 5% dos policiais se sentem pouco realizados, conforme Gráfico 7.

Em 15% dos policiais pesquisados, existe um sentimento de pouco reconhecimento e 15% não se sentem reconhecidos; destaca-se ainda que somente 65% sentem-se reconhecidos pelo serviço que desempenham, conforme Gráfico 8.



GRÁFICO 7 – REALIZAÇÃO PROFISSIONAL
FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09



GRÁFICO 8 – RECONHECIMENTO
FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

Dos servidores pesquisados, 90 % acreditam que o serviço da ROTAM atende às expectativas na qualidade de prestação de serviço, 5% que acreditam atender acima das expectativas, somente 5% que acreditam atender abaixo das expectativas, conforme Gráfico 9.

Em termos de oportunidades de expressar suas idéias e sugestões para desenvolverem melhor as atividades inerentes aos serviços, 70% dos policiais estão satisfeitos 25% dos policiais estão pouco satisfeitos e 5% não estão satisfeitos, conforme Gráfico 10.



GRÁFICO 9 – QUALIDADE NOS SERVIÇOS
FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

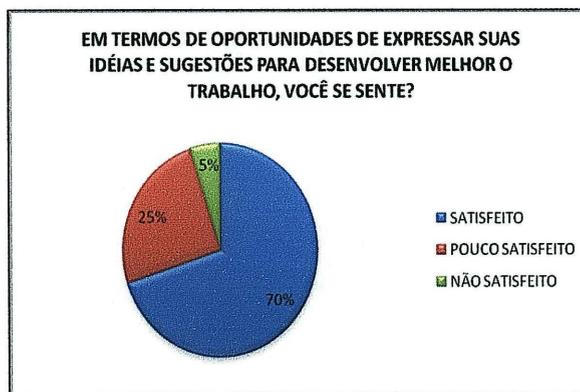


GRÁFICO 10 OPORTUNIDADE DE EXPRESSÃO
FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

Em termos de segurança à própria integridade física, nenhum dos policiais assinalou que não se sente seguro, 15% se sentem poucos seguros, e os outros 85% dos policiais se sentem seguros, conforme Gráfico 11.

Dos policiais pesquisados, 25%, reprovam os materiais sendo que 35%, aprovam como bom, 40% como muito bom e 5% apontam como excelente os materiais disponíveis para a execução das atividades de policiamento, conforme Gráfico 12.

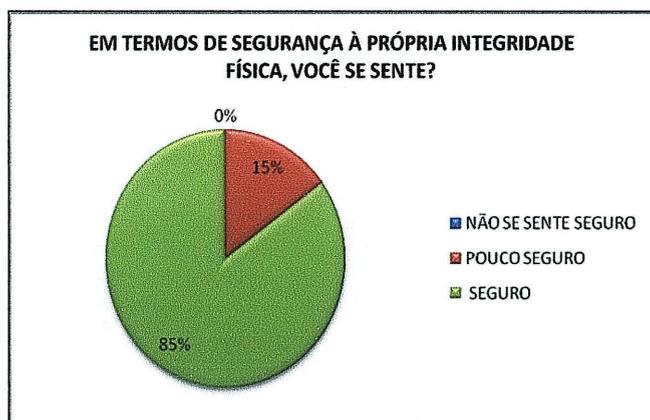


GRÁFICO 11 – INTEGRIDADE FÍSICA

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

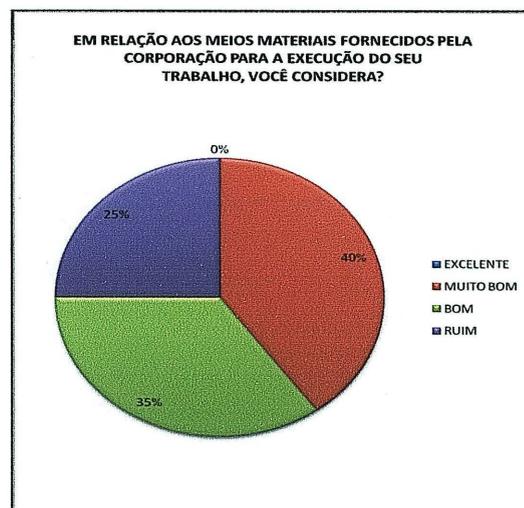


GRÁFICO 12 – MATERIAL

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

Em relação à capacitação do policial para desenvolver essa modalidade de policiamento 25% consideram o nível de muito bom e 65% consideram bom nessa capacitação e 5% consideram ruim, bem como 5% consideram excelente, conforme Gráfico 13.

A comunicação dos integrantes é muito bom para 30% dos policiais, e bom segundo outros 60%, porém para 5% é considerada ruim, bem como 5% consideram excelente conforme Gráfico 14.

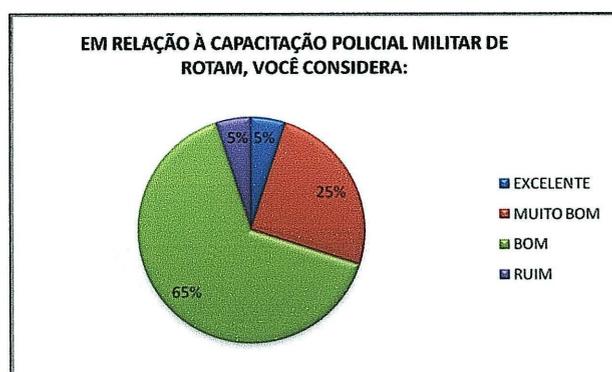


GRÁFICO 13 – CAPACITAÇÃO

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09



GRÁFICO 14 – COMUNICAÇÃO

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

Segundo 85% dos policiais pesquisados, houve treinamento para desempenhar os trabalhos, e 15% responderam que não haviam recebido, conforme Gráfico 15.

Entre esses policiais, 95% disseram que as divergências na maneira de desempenhar o serviço são discutidas posteriormente, conforme Gráfico 16.



GRÁFICO 15 – TREINAMENTO

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

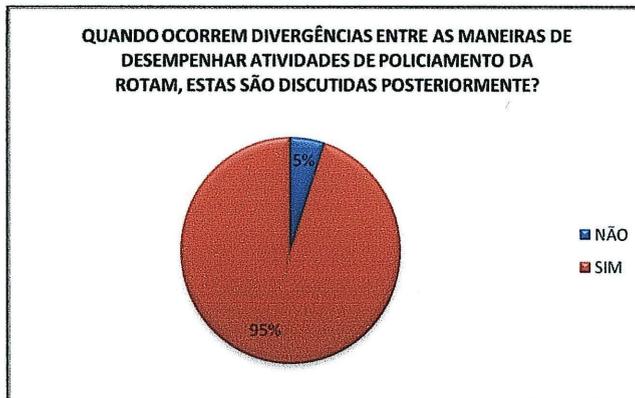


GRÁFICO 16 – DIVERGÊNCIAS

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

Sobre a quantidade de PM por setor, 25% acreditam que o efetivo é suficiente, porém 75% discordam dessa afirmação, conforme Gráfico 17.

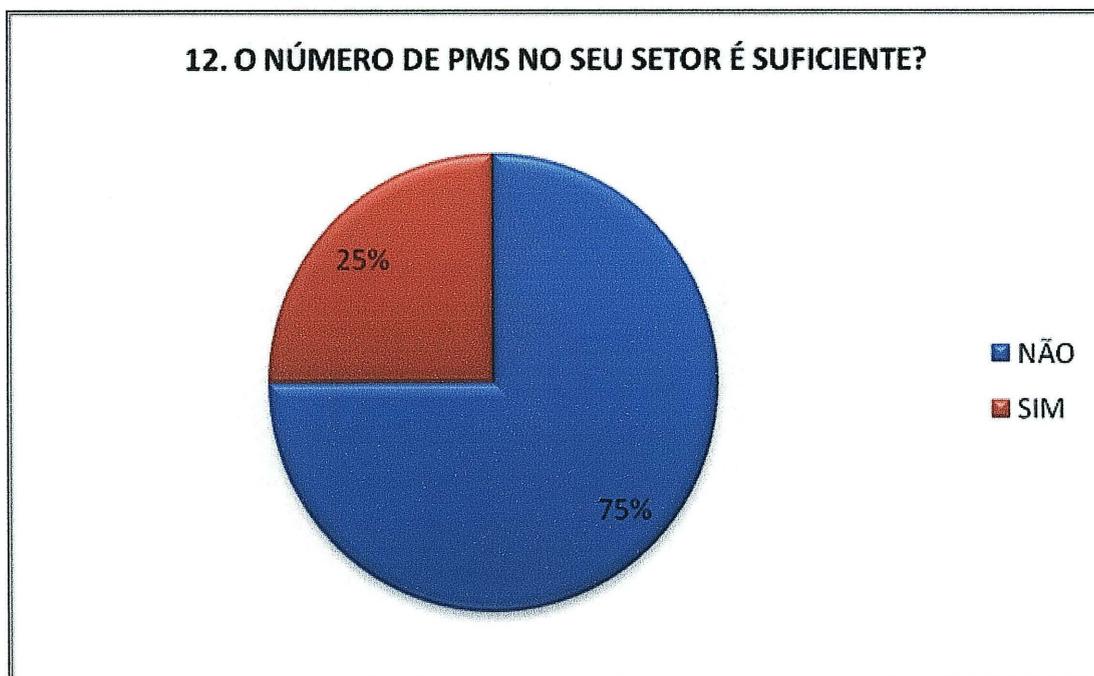


GRÁFICO 17 – PMS POR SETOR

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

Dentre os pesquisados, 100% dizem que há um esclarecimento sobre os objetivos e as diretrizes para a realização do trabalho, conforme Gráfico 18.

Ainda, 20% dos policiais acreditam que os processos burocráticos exigidos pela instituição dificultam muito a realização das tarefas, em contrapartida 20% discordam, e 60% afirmaram que pouco dificulta, conforme Gráfico 19.



GRÁFICO 18 – OBJETIVOS E DIRETRIZES
 FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09



GRÁFICO 19 – PROCESSOS BUROCRÁTICOS
 FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

A rotina de trabalho desgasta 20% dos policiais pesquisados, entretanto 25% não acreditam que existe rotina nesse tipo de serviço, e 55% não se sentem desgastados, conforme Gráfico 20.

Sobre o salário, 50% policiais responderam que é ruim, e 40% responderam que é bom e 10% consideram muito bom, conforme Gráfico 21.



GRÁFICO 20 – ROTINA DE TRABALHO
 FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09



GRÁFICO 21 – SALÁRIO
 FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

Quanto à aceitação de novas formas de desempenhar as atividades no serviço de ROTAM, 25% afirmam ter excelente receptividade, 60% consideram muito boa a receptividade e 15% dos entrevistados consideram um serviço que possui uma receptividade boa salientamos que ninguém indicou que tem receptividade ruim, conforme Gráfico 22.

Quanto à integração apenas 70% policiais disseram que frequentemente existe algum tipo de confraternização para a integração dos integrantes, 25% consideram que tem pouca frequência e 5% dizem que não possibilita promover integração, conforme Gráfico 23.

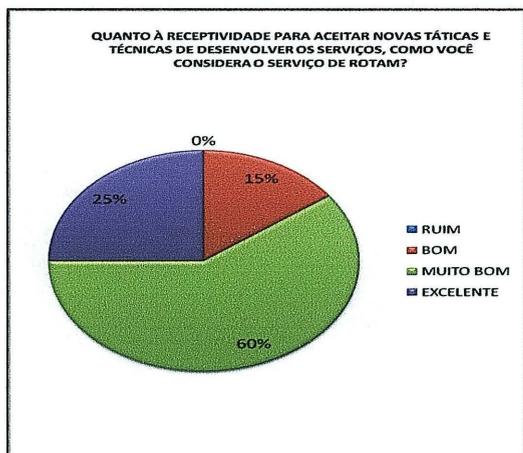


GRÁFICO 22 – RECEPÇÃO DE IDÉIAS
 FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

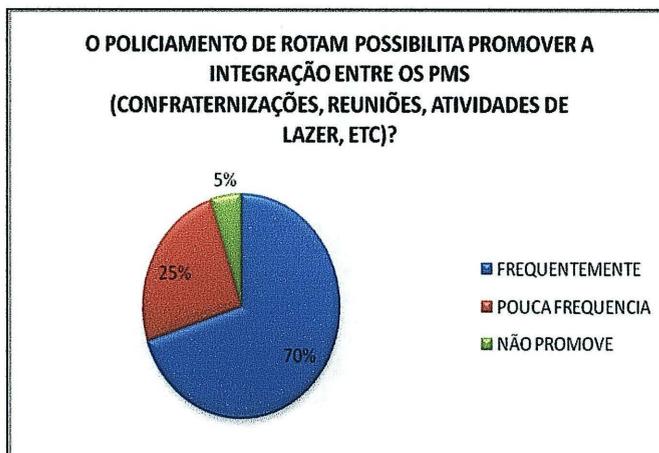


GRÁFICO 23 – INTEGRAÇÃO
 FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

4.2 COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO DA ROTAM

Objetivando atingir o primeiro objetivo específico deste trabalho, a apresentação dos resultados será realizada tomando-se como base na análise das respostas obtidas nas pergunta nº. 24 e 25 do questionário entregue aos policiais militares, conforme apêndice -A, além de uma entrevista com um Oficial do escalão superior da Polícia Militar do Paraná.

A entrevista realizada com o major, Mauro Rolim de Moura teve como finalidade indicar cinco competências individuais que na visão da PMPR, seriam essenciais para a execução dos serviços de ROTAM. Para isso, foram disponibilizadas ao entrevistado, as mesmas informações sobre competências entregues nos questionários aos demais pesquisados.

Na entrevista, o Oficial destacou a necessidade de um policial completo, que possuísse todas as competências descritas. Enfatizou a necessidade de desenvolver na corporação competências para cada forma de policiamento. Assim, a primeira competência ressaltada foi a de adaptabilidade. Afirmou que o público alvo do policiamento de ROTAM é diferenciado das demais modalidades de policiamento, sendo fundamental o policial possuir essa competência para conseguir desenvolver as suas atividades, caso contrário, segundo o entrevistado, corre-se o risco de um policial efetuar uma abordagem de caráter comunitário, com o mesmo *modus operandi* que aplicaria em casa de prostituição ou praticantes de roubo.

O entrevistado destaca que a assiduidade e a pontualidade são indispensáveis para prestar um serviço de qualidade. Realça a importância da proatividade e

ostensividade, pois ela transparece a organização e o espírito militar à sociedade, além de satisfazer e amenizar a sensação de insegurança sentida pela população, quando sua polícia não atende uma solicitação em tempo hábil.

O major frisou a importância do saber trabalhar em grupo vista de dois pontos: a primeira é entre os policiais, pois o serviço policial ganha força quando um grupo é coeso e busca a “missão” da instituição em conjunto. Outro ponto é o de trabalhar com a aprovação por parte da comunidade frente às atividades de Polícia que necessitam indispensavelmente da interação “policial / comunidade”.

Honestidade, Integridade e a Ética são apontadas como os alicerces principais da conduta de um policial militar para desenvolver seu trabalho. Não se admite em hipótese alguma um integrante ou qualquer outro funcionário público que viole qualquer um desses preceitos.

Os policiais que responderam ao questionário tiveram a oportunidade de escolher cinco competências, dentre quatorze descritas, que acreditavam possuir quando estavam desempenhando o serviço de ROTAM. Eles ainda tiveram a oportunidade de escolher cinco, que acreditavam ser prioritárias para o serviço. Vale ressaltar que um tópico, intitulado de outros, que tinha como finalidade a descrição de alguma competência que não havia sido apresentada. Assim, as respostas dos policiais militares estão descritas no Gráfico 24.



GRÁFICO 24 – COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO
 FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

Quando da aplicação dos questionários entregues aos policiais militares, percebeu-se que a maioria tinha certo conhecimento sobre o conceito de competência. Apesar do tema em estudo ser relativamente novo para grande parte, havia uma dificuldade de expressão das idéias sobre o assunto, essa dificuldade foi suprida com um pequeno debate sobre o tema por ocasião da entrega dos questionários.

As quatorze competências descritas fazem parte do conceito de competências. Para analisar as respostas, as competências foram separadas em dois grupos: as competências inerentes à personalidade do ser humano e as competências relacionadas com o meio que o pesquisado convive ou outras competências que não se classificam em tais critérios.

No primeiro grupo, composto por competências inerentes à pessoa, aparecem nove: a autoconfiança, o Otimismo, a Memória, a Coragem, a Paciência, a Agilidade, o autocontrole, a força física e a assiduidade, conforme Gráfico 25.

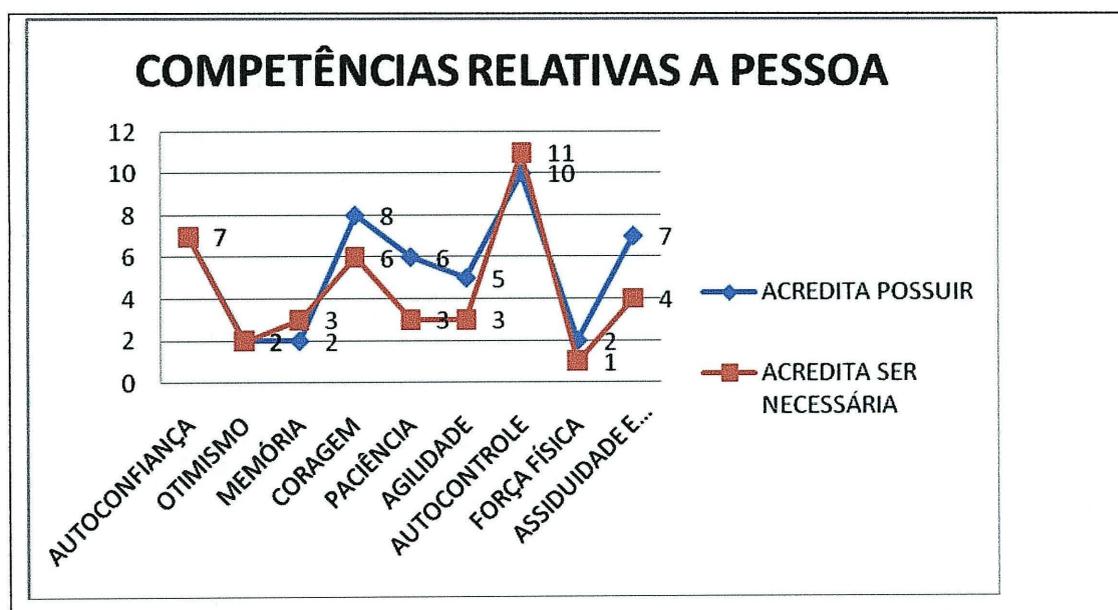


GRÁFICO 25 – COMPETÊNCIAS RELATIVAS À PESSOA

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

A autoconfiança é uma competência que (7) 35% dos entrevistados acreditam possuir, em igual proporção acreditam que ela seja uma atividade primordial para o serviço de ROTAM.

Outra competência na qual se encontrou divergência de opiniões é a coragem, para a qual (8) 40% dos policiais pesquisados acreditam que possua, porém (6) 30% acreditam que essa competência é necessária para o serviço. Assim, existe uma diferença de 10% , para os integrantes que acreditam possuir, para os que acreditam que seja necessário à consecução das atividades.

Ponto importante para a análise é a superioridade levantada nas competências que os policiais acreditam possuir frente as que acham necessárias para a consecução das atividades, exceto nas competências memória, autoconfiança e autocontrole.

Ressalta-se que as competências otimismo, memória, paciência, Agilidade e força física, não foram escolhidas por grande percentual dos pesquisados, na questão relativa a quais competências acreditam que são necessárias para desenvolver os serviços de ROTAM. Isso conclui que em uma linha de prioridades, dentre as quatorze competências, elas não estão dentre as cinco escolhidas como necessárias para desenvolver o policiamento segundo os policiais pesquisados, porém não se pode afirmar que os pesquisados acreditem que o policial não as deva possuir.

A competência que mais chamou a atenção neste estudo é o autocontrole, pois para 55% dos pesquisados acreditam ser necessária e 50% acreditam possuir; este fator nos leva a crer que o efetivo ROTAM tem confiança no trabalho que desempenha.

As demais competências são as relacionadas com o meio que o pesquisado convive e outras: Saber Trabalhar em Grupo; Adaptabilidade; conhecimento específico de ROTAM, honestidade, integridade e ética, operacional e outras, conforme Gráfico 27. Dentre estas, três são consideradas pelo entrevistado, Major Mauro Rolim de Moura, como primordiais para o serviço, ou seja, Saber Trabalhar em Grupo, conhecimento específico de ROTAM e honestidade, integridade e ética.

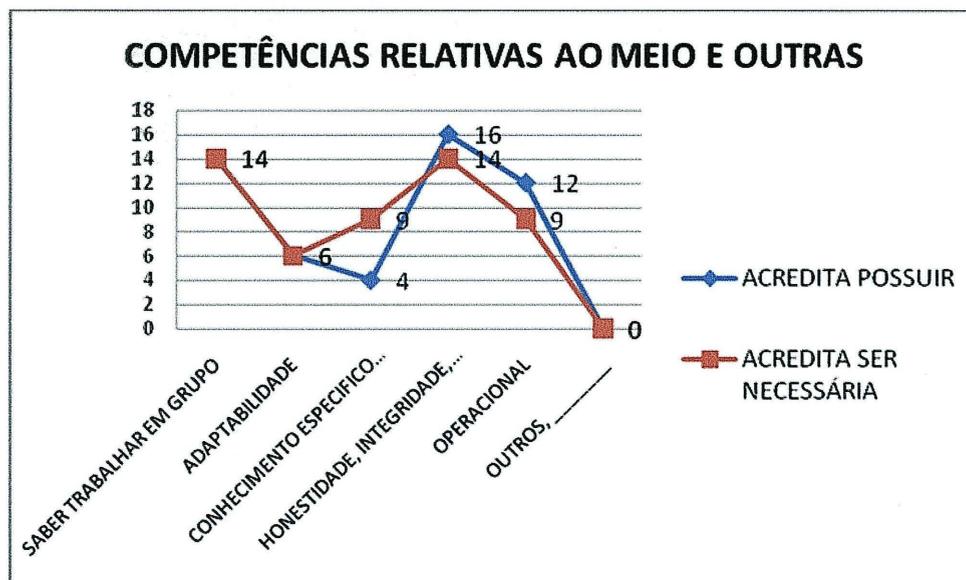


GRÁFICO 26 – COMPETÊNCIAS RELACIONADAS AO MEIO E OUTRAS

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

Saber Trabalhar em Grupo é uma competência considerada por (14) 70% dos pesquisados, necessárias para o serviço. Esse mesmo índice é dos que acreditam

possuí-la. A competência conhecimento específico de ROTAM, considerada por 45% dos pesquisados, necessárias para o serviço, porém apenas 20% acreditam possuí-la. Existe uma lacuna de 25%, além dessa competência ser mencionada, pelo Major entrevistado como primordiais para o serviço. Assim, evidencia-se a importância de se aprimorar esse item aos policiais foco deste estudo.

A Adaptabilidade ao meio, competência mencionada na pesquisa, os entrevistados acreditam na sua necessidade e crêem que a possuem em igual proporcionalidade.

Por fim, aparecem as competências Honestidade, Integridade e Ética, assim como a operacional. Vale ressaltar que essas competências foram mencionadas pelo entrevistado, como essenciais para serviço de ROTAM.

Na entrevista com o Oficial da Polícia Militar, o maior destaque se constatou na competência relacionada com a Honestidade, à Integridade e à Ética. Porém, na pesquisa houve uma desproporcionalidade uniforme, na questão das competências que acreditam possuir, com as que acreditam serem necessárias para desenvolver as atividades de ROTAM

Na pesquisa, 80% dos pesquisados acreditam possuir Honestidade, a Integridade e a Ética, e 70% acreditam que essas competências são necessárias para a atividade de ROTAM.

Na pesquisa, 60% dos pesquisados acreditam possuir a competência operacional, e 45% acreditam que essas competências são necessárias para a atividade de ROTAM. Ainda levando-se em consideração que foi descrito essas competências durante a entrevista, existe uma necessidade de se trabalhar esse item.

Quanto à competência Operacional, é importante descrever seu conceito na visão de um Policial Militar, pois se trata de um termo comumente utilizado neste meio. Sendo assim, Operacional consiste na capacidade do policial em desenvolver seus serviços de maneira correta, dentro de um padrão estabelecido de qualidade e com um bom nível de produtividade. Tal fato foi constatado por ocasião da aplicação dos questionários aos policiais militares, percebeu-se o conhecimento sobre o conceito de competência era diferenciado no grupo, pois havia uma dificuldade de expressão das idéias sobre o assunto, essa dificuldade foi suprida com um pequeno debate sobre o tema por ocasião da entrega dos questionários.

Nenhuns dos policiais citou, no tópico em aberto, outra competência que acredita possuir.

4.3 CURSOS E ASSUNTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO SERVIÇO DE ROTAM.

A apresentação dos resultados desse tópico será realizada com base na análise das respostas obtidas na pergunta nº. 26 do questionário repassado aos policiais militares, conforme apêndice - A, além da entrevista com Oficial da Polícia Militar do Paraná.

Na entrevista com o Major Mauro Rolim de Moura, foram descritos treze cursos ou assuntos para a escolha, dentre os quais foi oportunizada a escolha de cinco, além de possibilitar a escolha de outros.

Assim, pelas características sociais de Foz do Iguaçu e sabendo-se que os acionamentos do serviço, inúmeras vezes são para resolver conflitos de repercussão social em que o policial se torna meio de harmonia social, além de ser a força e proteção da lei e da ordem.

O destaque está voltado às questões dos Direitos Humanos, pois a mater do ornamento jurídico da nação (Constituição Brasileira) baseia-se na Declaração Universal dos Direitos Humanos e é obrigação do agente policial ter suas ações pautadas nesses direitos.

Para os pesquisados foram disponibilizados nos questionários treze assuntos que acreditamos ser importante seu conhecimento para desenvolver os serviços de ROTAM, além de um tópico para descrever outros conhecimentos que consideravam ser importantes. Assim, o Gráfico 27 apresenta as respostas dos policiais.



GRÁFICO 27 – CURSOS E ASSUNTOS PARA MELHORIA DO SERVIÇO DE ROTAM

FONTE: QUESTIONÁRIO APLICADO MAIO 09

Os assuntos que mais tiveram referência na pesquisa foi policiamento de autorisco, e confrontos armados, ambos com 90% de indicação dos pesquisados, logo

em seguida, vem o tiro policial aparecendo em 85% dos questionários; estes também foram apontados pelo oficial entrevistado como de fundamental relevância para o serviço de ROTAM.

O resultado demonstra a necessidade desses conhecimentos para desempenhar serviços que possuem um relacionamento direto com a população.

Na faixa de percentual de 35% a 50%, verificamos que direção defensiva, ofensiva e evasiva aparece com 50%, seguido por defesa pessoal e conhecimento sobre o comportamento humano com 40%, já o tema emboscada e contra-emboscada aparece em 35% dos questionários.

Os temas Primeiros Socorros e Direitos Humanos foram citados por 20% dos pesquisados e o tema drogas por 15% dos policiais pesquisados.

Já os temas: Saber como tratar portadores de necessidades especiais, Informática e policiamento em eventos especiais, não apareceram em nenhum dos questionários aplicados, tal fato pode ser assunto a ser estudado em apartado.

5 PROPOSIÇÕES A UM SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA O APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS DE ROTAM.

Este tópico tratará de proposições apresentada, objetivando atingir o segundo objetivo específico deste estudo, no sentido de melhorias ao serviço focalizado, sob forma de Competências individuais a serem assimiladas e desenvolvidas junto à equipe da ROTAM. O desenvolvimento destas propostas fundamentam-se no embasamento teórico sobre o assunto, nas diretrizes estratégicas da organização, no levantamento de dados junto aos integrantes da ROTAM, bem como nas observações concatenadas durante a elaboração deste estudo.

Baseado nos conhecimentos teórico-empíricos sobre Competências, Serviço Público e Polícia, apresentados no capítulo 3, pode-se inferir Competências Organizacionais para o serviço da ROTAM. Neste sentido, sem estabelecer prioridade, propõe-se que se passe a aprimorar e promover desenvolvimento das atividades de ROTAM, considerando as seguintes Competências:

5.1 PRIMEIRA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

A primeira competência analisada e que será importante ser desenvolvida pelos policiais militares integrantes da ROTAM, é a Autoconfiança. Tal competência é indispensável a qualquer policial, porém, apenas 35% dos entrevistados acreditam possuí-la. Para uma atividade que se relaciona diretamente com o público, lidando especialmente com seus conflitos, e ainda utilizando-se como ferramenta de trabalho uma arma de fogo, esse percentual de pessoas que possuem autoconfiança indica necessidade de aprimoramento.

5.2 SEGUNDA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

Na pesquisa realizada foi constatado um déficit na competência Operacional entre os policiais da policia comunitária. Entre os pesquisados, 60% acreditam que possuem, porém 45% dos policiais acreditam ser necessário essa competência para o desenvolvimento dos serviços, ocasionando um déficit de 15%, que seria importante suprir.

Essa competência, como foi visto anteriormente, trata-se de uma nomenclatura muito conhecida nas casernas (instituições militares), que remete ao militar que desenvolve seus afazeres com um elevado padrão de qualidade e com um alto nível de produtividade.

5.3 TERCEIRA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

Outra competência importante a ser trabalhada se refere à honestidade, integridade e ética do Policial Militar, essas competências foram citadas pela maioria dos pesquisados e são relevantes e por estarem completamente correlacionadas. O Major Rolim, reforçou essa importância.

Nas tradições militares, não se admite um policial que pratique qualquer ato desonesto ou imoral. Por isso, essas competências se tornam imprescindíveis. Elas se tornam mais importante ainda quando se refere a um servidor que tem a atribuição de representar essa força policial na sociedade. As pessoas da comunidade devem ter no Policial Militar o um marco de exemplar de conduta, sendo um referencial moral para os demais integrantes da sociedade.

Faz-se necessário que o comandante da equipe de policiamento identifique os policiais que têm desvios de conduta de forma individualizada, devendo descobrir as causas desses problemas para assim discuti-los e solucioná-los, seja reeducando ou eliminando das fileiras da corporação o policial desprovido desta competência.

5.4 QUARTA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

Outra competência importante a ser desenvolvida no serviço de ROTAM relaciona-se com coragem. Entre os policiais pesquisados, 40% acreditam possuir essa competência, e 30% acreditam ser necessária para o desenvolvimento do serviço de ROTAM, configurando-se, portanto outra oportunidade de melhoria. Ainda deve-se considerar a visão da Polícia Militar, repassada anteriormente pelo oficial entrevistado, que considera como essencial essa competência para o desenvolvimento do serviço de ROTAM.

Como foi afirmado anteriormente, para qualquer tipo de trabalho com atividades de natureza policial é necessária a coragem e uma firmeza no agir policial, pois à medida que exista determinação no agir policial é transmitido segurança e confiabilidade em todos os aspectos, sendo indispensável para uma profissão que visa à atividade de segurança.

5.5 QUINTA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

A memória é uma competência importante a ser desenvolvida ao serviço de ROTAM, pois entre os policiais pesquisados, 10% acreditam ser necessária e 15% acreditam possuir essa competência para o desenvolvimento do serviço de ROTAM

configurando-se, portanto outra oportunidade de melhoria, que pode ser desenvolvida melhorando-se o serviço da ROTAM.

Como foi afirmado anteriormente, para qualquer tipo de trabalho com atividades de natureza policial é necessário a que a memória seja freqüentemente consultada, pois no dia-dia policial e dentro de uma evolução social diariamente se repetem fatos já vivenciados pelos policiais militares e pela sociedade, a memória torna-se indispensável para o desenvolvimento e aprimoramento da profissão policial.

5.6 SEXTA COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

O conhecimento específico de ROTAM é uma competência que apresentou grande deficiência entre os pesquisados sendo importante seu desenvolvimento, pois entre os pesquisados, 45% acreditam ser necessária e 20% acreditam possuir essa competência para o desenvolvimento do serviço de ROTAM, configurando-se, portanto outra oportunidade de melhoria, que pode ser desenvolvida.

E ainda correlacionado ao assunto, 70% acreditam possuir e ser necessária a competência de saber trabalhar em grupo, e com base nestes dados tal competência torna-se indispensável para o desenvolvimento e aprimoramento da profissão policial.

5.7 SUGESTÕES PROPOSTAS

Sugere-se que, para aprimoramento destas Competências, sejam desenvolvidos programas de treinamento, palestras encontros periódicos com profissionais especializados em cada área do conhecimento e demais ações que são listadas e melhor explicadas na seqüência.

Acredita-se que um policial bem preparado, capacitado, para solucionar os problemas de segurança local, por meio do desenvolvimento de competências, terá tranqüilidade e principalmente segurança para realização do trabalho, elevando o nome da instituição.

5.7.1 Curso de comportamento humano

Partindo-se deste pressuposto, uma das propostas consiste em aprimorar o assunto Comportamento Humano aos policiais, pois como foi aferido na pesquisa os entrevistados afirmam na maioria das categorias de competências que acreditam possuir competências de forma superior à afirmação de que acreditam ser necessária para o desenvolvimento das atividades de ROTAM. Para equilibrar isso, sugere-se que sejam disponibilizados cursos que indique formas de agir e comportar-se em determinadas situações, e com isso, conseqüentemente melhorar-se-ia a percepção das competências

existentes harmonizando-as com as necessárias, tais como a autoconfiança, a memória e a coragem.

5.7.2 Encontros com Psicólogos Comportamentais

Esperando-se o aprimoramento das Competências com maior divergência de proporcionalidade, propõe-se implantar na rotina dos policiais, encontros periódicos com psicólogos comportamentais para a abordagem do assunto.

5.7.3 Comunidades Terapêuticas

Para que possa ser alcançado o nivelamento a maior, aos policiais que adotem posturas controvertidas e incoerentes, sugere-se a criação de comunidades terapêuticas que praticam diversas atividades pessoais e interpessoais. Uma alternativa, portanto, é disponibilizar no batalhão ou centros comunitários, atividades que possibilitem esse objetivo, como por exemplo, a loga, ou outra atividade sob a orientação de profissional da área.

Outro ponto importante relacionado com o serviço da ROTAM, e a forma estratégica de trabalhar, pois o serviço de polícia fundamenta-se principalmente na interação do policial em manifestações, seja individuais ou coletivas, de pessoas da comunidade.

5.7.4 Incentivo e orientação aos princípios de Polícia Comunitária

Assim, como a Filosofia de Polícia Comunitária é pautada pelo trabalho coerente e responsável, uma das propostas é de que o comandante da ROTAM incentive e oriente seus policiais a trabalharem dentro dos princípios dessa filosofia. Isto poderá ser alcançado por meio de trabalhos de motivação e comprometimento institucional, social e individual, entre os níveis superiores e os seus subordinados.

5.7.5 Integração com a Comunidade e com os demais integrantes da PMPR

Mais um ponto de promoção ao trabalho em grupo, consiste no incentivo à integração entre os ppmm e a comunidade. Na pesquisa realizada, 70% dos policiais afirmaram que havia frequentemente alguma atividade dessa natureza; assim a corporação poderia promover constantemente confraternizações, reuniões, encontros e outras formas de integração, além de incentivar que o policial participe dessas atividades em outras instituições relacionadas com a comunidade. Durante os trabalhos realizados no decorrer desta pesquisa, auferiu-se que um excelente momento para desenvolver

encontros com essa finalidade seriam as épocas festivas, tais como, páscoa, festa junina, dia das mães, dia dos pais, aniversário da PMPR, formaturas, etc..., pois é o momento em que grande parte dos policiais poderão estar agrupados e interagindo com a sociedade. Salienta-se que o 14º BPM possui infra-estrutura capaz de atender a tais propostas.

5.7.6 Conhecimento específico de ROTAM

Para que tal competência possa ser alcançada, o assunto Psicologia Social seria uma forma do policial conhecer as peculiaridades do seu público alvo, além do estudo do comportamento humano, citado em 45% dos pesquisados. Conhecer as pessoas para as quais se irá trabalhar consiste em um princípio fundamental ao policial, pois com isso pode ocorrer uma maior previsão das condutas por parte dos policiais e conseqüentemente desenvolverem com eficiência o serviço policial.

Por várias décadas as comunidades sofreram com a criminalidade. Atualmente esse quadro vem mudando, porém ainda não há uma cultura sedimentada do Policial Militar em atender ocorrência como sendo um problema social que precisa sua intervenção de forma especial, ou seja, para cada caso uma solução pertinente ao caso. Há muito tempo, os policiais já tinham o conhecimento de solucionar ocorrências de conflitos entre assíduos freqüentadores de bares e zonas de baixo nível moral e cultural, casas de espetáculos, jogos de azar e ou conflitos entre muambeiros nas proximidades da Ponte da Amizade, porém atividades policiais voltadas para a sociedade eram incomuns, e ainda hoje são resistidas por alguns integrantes da polícia que agem com truculência e morosidade nas ações, gerando sensação de insegurança.

Vale lembrar que em todos os momentos o policial deve trabalhar visando à harmonia social, diferenciando-se completamente a forma de abordagem do serviço de repressão quando os meios de convencimento, persuasão, conselho ou aviso são insuficientes para a manutenção da ordem pública e a aplicabilidade da lei.

Outra alternativa para atingir as competências citadas poderia ser a capacitação técnica dos policiais visando ao serviço específico de ROTAM. Para isso, a Polícia Militar poderia promover cursos programados, com aulas continuadas, sobre temas como tiro policial, confrontos armados, emboscada e contra-emboscada, policiamento de alto risco, direção defensiva e ofensiva, defesa pessoal, técnicas de abordagens comunitárias, técnicas de policiamento interativo, procedimentos em atendimentos a pessoas portadoras de necessidades especiais, dentre outros,...

5.7.7 Prática da homenagem

Para desenvolver no Policial Militar o aprimoramento e desenvolvimento das competências, uma das alternativas seria o incentivo ao bom trabalho desempenhado, por meio de homenagens (elogios formalizados, medalhas, placas, certificados, cortesias...). Esta prática seria implementada e oferecida para os que se destacassem nos serviços de ROTAM, comunitários e sociais, aos que atenderem com notada dedicação, ocorrências que necessitem de um alto nível de conhecimento, ou revestidas de alto grau de periculosidade para solucioná-las.

5.7.8 Outras capacitações e ações

Aspecto importante que melhoraria a operacionalidade, ou seja, a qualidade dos serviços seria levar ao conhecimento do policial, formas de encaminhamento de pessoas da comunidade. Um dos motivos seria a delicadeza do assunto quando diz respeito a trabalhadores, que por serem respeitados no bairro e possuir todos os direitos e regalias de membro de uma comunidade que outras pessoas não são merecedores de tal deferência.

Outra proposta é a realização de seminário com participação de Promotores de Justiça e Juiz de Direito, delegados, chefes de polícia e demais integrantes do sistema de segurança pública para um debate sobre o assunto, proporcionando nesse encontro, um momento para os policiais sanarem suas dúvidas acerca do tema.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentam-se, a seguir, as considerações finais acerca do objetivo principal do trabalho, o de demonstrar e reconhecer as competências que o policial militar precisa para desenvolver o serviço de ROTAM no município de Foz do Iguaçu.

Evidentemente, este trabalho não teve a finalidade de esgotar o tema, haja vista a complexidade do assunto. Entretanto, possibilitou levantar informações que possam apoiar à implantação ou aperfeiçoamento de algumas competências. Procurou-se levar ao conhecimento dos Policiais Militares a noção de competência, além de despertar e instigar o hábito de capacitação contínua. Neste sentido, após a análise do conteúdo e a discussão dos seus resultados, é possível inferir que os policiais possuem grande parte das competências necessárias, precisando apenas em alguns casos aperfeiçoá-las.

Para a pesquisa, o significado de competência compreendido pelos policiais para responder ao questionário é simples e claro, e consiste em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, utilizadas de forma articulada para resolver e enfrentar serviços específicos.

Foi constatado neste estudo que a avaliação de desempenho consiste em um bom instrumento a ser utilizado para avaliar as competências dos policiais da ROTAM. Assim, é necessário que o setor de planejamento e instrução formulem constantemente questionários similares aos da pesquisa para avaliar se as competências dos policiais estão atendendo as expectativas do comando e da Comunidade à qual o serviço policial é prestado. Porém, salvo melhor juízo, que tal pesquisa seja identificada, vinculando e comprometendo o pesquisado com o resultado a ser obtido.

Outro ponto importante a destacar é que as competências nos integrantes da ROTAM devem ser desenvolvidas, considerando as premissas do Projeto POVO, dando ênfase à Polícia Comunitária. Assim, as principais competências que devem ser trabalhadas nos policiais militares da ROTAM, consistem em: memória; coragem; Operacional; honestidade, integridade e ética, autoconfiança, além do conhecimento específico de ROTAM.

Portanto, o desenvolvimento das competências descritas neste trabalho se torna uma grande oportunidade para a 14º BPM, por intermédio dos policiais da ROTAM, desempenhar serviços com alto padrão de qualidade, fazendo o município, um local seguro e tranquilo para os moradores e turistas, ainda trazendo um sentimento de despreocupação a toda a região da trílice fronteira.

Tendo em vista o que foi apresentado neste estudo, é imprescindível desenvolver nos policiais militares, que realizam policiamento de ROTAM, as competências propostas, não importando o nível hierárquico de que o policial faça parte na instituição. Necessita-se realizar um programa específico que contenha a capacitação, o treinamento, a instrução e a reciclagem dos integrantes da ROTAM, tendo como foco o desenvolvimento de competências considerando-se a adaptação dos mesmos as peculiaridades locais e individuais. Os policiais precisam não só conhecer a doutrina da ROTAM, mas sim acreditar que efetuar o policiamento com qualidade traz enormes benefícios a todos, e conseqüentemente, em longo prazo ajudará a diminuir gradativamente o crescimento da violência e da criminalidade.

Assim, um policial bem preparado, capacitado, envolvido em solucionar os problemas de segurança local e dedicado ao serviço, trará tranquilidade, bem-estar e principalmente segurança, elevando o nome da Polícia Militar do Paraná, que com isso cumpre sua responsabilidade constitucional de Segurança Pública.

REFERÊNCIAS

- BAHRY, Carla Patrícia; TOLFO, Suzana de Ramos. A gestão de competência e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, V 5, n.2, p. 37- 54, 2005.
- BONDARUCK Roberson Luís, e SOUZA César Alberto, **Polícia Comunitária, polícia cidadã para um povo cidadão**, Curitiba, PR, 2007.
- BOOG, Gustavo. **O Desafio da Competência**. São Paulo: Editora Best Seller, 1991.
- BOYATZIS, R. **The competent manager, a model for effective performance**. New York: Wiley, 1982.
- BRASIL, **Código Tributário Nacional**, Lei 5.172, Artigo 78, 1966.
- BRASIL, **Constituição Federal**, Capítulo III, Artigo 144, 1988.
- CORREA, Daniel Kroeff de Araujo. A Construção de competências coletivas em equipes esportivas: o caso do futebol. **Dissertação de Mestrado** - Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2004.
- CRAVINO, L. **Conceptos y Herramientas de Management**. Buenos Aires, Administración de Desempeño, No. 24, 1997.
- DE GEUS, Arie. **A Empresa Viva**. HMS Management, 13, março – abril 1999.
- DIAS, Sergio. **Noções Básicas de Administração Pública**. Disponível em www.ResumosConcursos.hpg.com.br, arquivo acessado e baixado em 04/05/2009.
- DIAS NETO, Theodomiro. **Policiamento Comunitário e Controle sobre a Polícia: a experiência norte-americana**. IBCCRIM : São Paulo, 2000
- DRUCKER, Peter F. **Eles não são empregados, são pessoas**. São Paulo, Editora Abril, parte integrante da Revista Exame, edição 764, 2002.
- DUTRA, Joel; SILVA, J. **Gestão de pessoas com base na competência**. São Paulo: Gente, 2001.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Nova Fronteira, 1º Edição, 9º Impressão, 1975.

- FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências** – Um Quebra cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Edição, São Paulo: Atlas, 2002.
- GRANJEIRO, Wilson. **Apostila para concurso de Delegado de Polícia Federal**, direito administrativo. São Paulo: Vestcon, 2003.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LE BOTERF, Guy. **De la compétence**. Paris: Les éditions d'organisation, 1994.
- MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de Competências: o futuro agora! **Revista de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, 1997.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 1999.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1994.
- FARIAS NETO, Antonio Casado de; AMORIM, Rodrigo de Araújo. Como consolidar a polícia cidadã na Polícia Militar de Alagoas. **Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais/2005, Academia de Polícia Militar Senador Arnon de Mello**, Maceio, 2005.
- PARANÁ. POLÍCIAMENTO COMUNITÁRIO NA PMPR – **DIRETRIZ N.º 002/2004 - PM/3**. Curitiba: Polícia Militar do Paraná - Comando Geral, 2004;
- PARANÁ. RONDA TÁTICO MOTORIZADA – **DIRETRIZ N.º 006/2004 - PM/3**. Curitiba: Polícia Militar do Paraná - Comando Geral, 2004;
- PARRY, Scott B. The Quest For Competencies. **Training Magazine**, July-1996;
- PERRENOUD, P. **Construire des Compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs?**
- PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. A. **Competência Essencial da Corporação**. In ULRICH, D.(Org.) **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.
- RAMOS, M.N. **A pedagogia da competência: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. 2º Edição, São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA FILHO, João Alves da. Sinopse histórica da Polícia Militar do Paraná. **Revista Integração**, 2º semestre, nº 8. Curitiba: AVM, 2005.

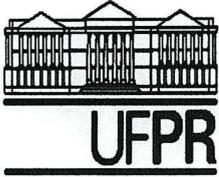
RUAS, Roberto Lima. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional**. In. FLEURY, Maria Tereza,

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1986.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da Ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

APÊNDICE - A



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS COM
ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E CONTROLE
DA SEGURANÇA PÚBLICA



Pesquisa

Caro Policial Militar:

Este questionário consiste em uma pesquisa acadêmica, para fundamentação de trabalho de conclusão de curso de aperfeiçoamento de oficiais, curso de especialização em planejamento e controle da segurança pública realizado Polícia Militar em convênio com a Universidade Federal do Paraná. As informações colhidas serão muito valiosas, para **investigação e proposta de um sistema de desenvolvimento de competências individuais para o aprimoramento dos serviços de ROTAM, no âmbito do 14º BPM**, suas respostas serão anônimas, confidenciais e contribuirão para o aperfeiçoamento dos serviços policiais:

Obs: **Caso deseje não responder, apenas deixe em branco a questão.**

1. Idade

- de 18 a 23 anos de 24 a 29 anos
 de 30 a 35 anos de 36 a 41 anos Acima de 41 anos

2. Sexo

- feminino masculino

3. Estado civil

- solteiro(a) casado(a) divorciado(a) viúvo(a)

4. Escolaridade

- Ensino Fundamental Ensino Médio incompleto
 Ensino Médio Ensino Superior incompleto
 Ensino Superior Pós-Grad. (especialista, mestre, doutor)

5. Tempo de Serviço na PMPR

- Até 5 anos 5 a 10 anos 10 a 15 anos Acima de 15 anos

6. Como você considera o relacionamento entre os policiais integrantes das equipes de ROTAM?

- excelente muito bom bom ruim

7. Em termos de realização profissional, trabalhar na ROTAM você se sente?

- realizado pouco realizado não realizado

8. Você se sente reconhecido pelo serviço que desempenha?

- muito reconhecido reconhecido
 pouco reconhecido não reconhecido

9. Você acredita que o serviço de ROTAM atende às expectativas de qualidade na prestação do serviço da corporação à comunidade?

- Bem abaixo das expectativas Abaixo das expectativas
 Atende às expectativas Acima das expectativas

10. Em termos de oportunidades de expressar suas idéias e sugestões para desenvolver melhor o trabalho, você se sente?
 satisfeito pouco satisfeito não satisfeito
11. Em termos de segurança à própria integridade física, você se sente?
 seguro pouco seguro não se sente seguro
12. Em relação aos meios materiais fornecidos pela corporação para a execução do seu trabalho, você considera?
 excelente muito bom bom ruim
13. Em relação à capacitação Policial Militar de ROTAM, você considera:
 excelente muito bom bom ruim não possuem
14. Como você considera a comunicação (relacionamento interpessoal) entre os integrantes da OPM?
 excelente muito bom bom ruim
15. Para desempenhar suas atividades na ROTAM, você recebeu algum tipo de treinamento?
 sim não
16. Quando ocorrem divergências entre as maneiras de desempenhar atividades de policiamento da ROTAM, estas são discutidas posteriormente?
 sim não
17. O número de PMs no seu setor é suficiente?
 sim não
18. Existe esclarecimento sobre os objetivos e as diretrizes do serviço de ROTAM ?
 sim não
19. Os processos burocráticos exigidos pela PMPR dificultam a realização das tarefas do policiamento de ROTAM?
 muito pouco não existe burocracia
20. Sente-se desgastado(a) pela rotina de seu trabalho?
 sim não não existe rotina
21. Em comparação a outras instituições policiais você considera seu salário?
 excelente muito bom bom ruim
22. Quanto à receptividade para aceitar novas táticas e técnicas de desenvolver os serviços, como você considera o serviço de ROTAM?
 excelente muito bom bom ruim
23. O policiamento de ROTAM possibilita promover a integração entre os PMs (confraternizações, reuniões, atividades de lazer, etc)?
 freqüentemente pouca freqüência não promove

24. Do rol de competências prescrito abaixo, escolha e assinale com um X, **as cinco competências que você acredita possuir**, para desenvolver as atividades do policiamento de ROTAM.

- Autoconfiança
- Otimismo
- Adaptabilidade
- Memória
- Autocontrole
- Saber trabalhar em grupo
- Conhecimento específico de ROTAM
- Agilidade
- Força física
- Paciência
- Operacional
- Honestidade, Integridade, Ética
- Assiduidade e pontualidade
- Coragem
- Outros, _____

25. Do rol de competências prescrito abaixo, escolha e assinale com um X, **as cinco competências que você acredita que são necessárias**, para desenvolver as atividades do policiamento de ROTAM.

- Autoconfiança
- Otimismo
- Adaptabilidade
- Memória
- Autocontrole
- Saber trabalhar em grupo
- Conhecimento específico de ROTAM
- Agilidade
- Força física
- Paciência
- Operacional
- Honestidade, Integridade, Ética
- Assiduidade e pontualidade
- Coragem
- Outros, _____

26. Escolha cinco dos cursos ou assuntos descritos abaixo, que você acredita que melhorariam seu desempenho no serviço de ROTAM?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Drogas | <input type="checkbox"/> Emboscada e Contra Emboscada |
| <input type="checkbox"/> Tiro Policial | <input type="checkbox"/> Policiamento de Alto Risco |
| <input type="checkbox"/> Direitos Humanos | <input type="checkbox"/> Conhecimento sobre o comportamento humano |
| <input type="checkbox"/> Informática | <input type="checkbox"/> Policiamento em Eventos Especiais |
| <input type="checkbox"/> Primeiros socorros | <input type="checkbox"/> Saber como tratar portadores de necessidades especiais |
| <input type="checkbox"/> Defesa pessoal | <input type="checkbox"/> Direção Defensiva, Ofensiva e Evasiva |
| <input type="checkbox"/> Confrontos armados | <input type="checkbox"/> Outros: (citar) _____ |

ANEXO – Carta de fundação da Polícia Militar do Paraná

Carta de fundação da Polícia Militar do Paraná

Carta provincial que fundou a Polícia Militar do Paraná (10 de agosto de 1854):

ZACARIAS DE GOES E VASCONCELLOS, Presidente da Província do Paraná, faço saber a todos os seus habitantes que a Assembléia Legislativa Provincial decretou e eu sanciono a Lei seguinte:

Art. 1º - Fica o Governo autorizado a organizar uma Companhia de Força Policial com o total de 67 (sessenta e sete) praças e soldo constante do "PLANO" junto, assim como a depender o que for necessário para armamento, equipamento, expediente, luzes, aluguel de casas, para quartéis da Companhia e Destacamentos.

Art. 2º - O Presidente da Província fará o Regulamento necessário à economia, disciplina e moralidade da Companhia, marcando o modo e o tempo de engajamento. Este Regulamento será submetido a aprovação da Assembléia em sua próxima reunião, ficando em vigor desde sua publicação.

Art. 3º - Ficam revogadas as disposições em contrário. Mando, portanto, a todas as autoridades a quem conhecimento e execução da referida Lei pertencer, que a cumpram e façam cumprir tão inteiramente como nele se contém.

O Secretário desta Província a faça imprimir, publicar e correr.

Palácio do Governo, em 10 de agosto de 1854, trigésimo terceiro da Independência e Império.

(ass.) ZACARIAS DE GOES E VASCONCELLOS.

Carta da Lei pela qual Vossa Excelência manda executar o decreto da Assembléia Legislativa Provincial, autorizando o governo a organizar uma Companhia de Força Policial, como acima se declara.

Para V. Excia VER.

(ass.) JOÃO MACHADO DE LIMA, a fez.

Selada e publicada na Secretaria do Governo da Província do Paraná, em 10 de agosto de 1.854.

(ass.) AUGUSTO FREDERICO COLIN, Secretário do Governo.

Registrada na folha nº. 3, livro nº. 1, das Leis e Resoluções da Assembléia Legislativa Provincial.

Secretaria do Governo da Província do Paraná, em 10 de agosto de 1854.

(ass.) JOÃO MACHADO DE LIMA