Cap. QOPM MARCOS SPERKA

APLICAÇÃO DO MÉTODO DE REORGANIZAÇÃO RADICAL NO 17º BATALHÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO PARANÁ: UMA PROPOSTA

Monografia apresentada por exigência curricular do curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar do Estado do Paraná 2008/2009 ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Especialização em Planejamento e Controle da Segurança Pública.

Orientador Metodológico: Profª. Drª. Sônia Maria Breda

Orientador de Conteúdo: Ten.-Cel.QOPM Marcos Teodoro Scheremeta

CURITIBA
2009

Primeiramente, agradeço ao Grande Arquiteto do Universo, à minha querida mãe Marta que ao longo destes 40 anos, em diversas oportunidades veio a exercer também com muita maestria a função de Pai.

Dedico este trabalho à minha amada esposa Dulcemara, às minhas lindas filhas Isabela e Rafaela, fontes inspiradoras de minha vida e de minhas forças, sem as quais, não conseguiria vencer mais esta difícil etapa de minha vida profissional.

AGRADECIMENTOS

Aos bravos Oficiais e Praças que integram o 17º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Paraná, os quais proporcionaram o caminho do conhecimento necessário para transcender este momento da carreira policial-militar de suma importância.

Aos Senhores Professores da Universidade Federal do Paraná e aos Senhores Oficiais instrutores, pela dedicação e empenho no mister de ensinar o caminho do conhecimento.

Ao Ten.-Cel. QOPM MARCOS TEODORO SCHEREMETA, pela demonstração de apoio e elevado grau de profissionalismo quando esteve na condição de meu comandante no 17º BPM e principalmente neste momento de minha carreira profissional, em que prestou relevante contribuição na condição de orientador de conteúdo;

Não poderia deixar de citar a Profª. Drª Sônia Maria Breda, orientadora metodológica, a qual se distinguiu pelo espírito profissional e segurança na condução da disciplina, tornando possível a execução desta árdua tarefa.

Aos companheiros e amigos de carreira miliciana, pelo espírito de corpo e união, em torno de uma Instituição Centenária, forte e pujante.

"A arte da guerra é governada por cinco fatores constantes, que devem ser levados em conta. São: a Lei Moral; o Céu; a Terra: o Chefe; o Método e a disciplina.

A Lei Moral faz com que o povo fique de completo acordo com seu governante, levando-o a segui-lo sem se importar com a vida, sem temer perigo.

O Céu significa a noite e o dia, o frio e o calor, o tempo e as estações.

A Terra compreende as distâncias, grandes e pequenas; perigo e segurança; campo aberto e desfiladeiros; as oportunidades de vida e morte.

O Chefe representa as virtudes da sabedoria, sinceridade, benevolência. coragem e retidão.

Deve-se compreender por Método e disciplina a disposição do exército em subdivisões adequadas, as graduações de posto entre os oficiais, a manutenção de estradas por onde os suprimentos devem chegar às tropas e o controle dos gastos militares.

Esses cinco fatores devem ser familiares a cada general. Quem os conhecer, será vencedor; quem não os conhecer, fracassará".

Sun Tzu – A Arte da Guerra

RESUMO

Monografia de especialização com realização de um estudo de caráter descritivo, qualitativo e comparativo, viabilizando a implantação de um Programa de Qualidade no 17º BPM – BATALHÃO METROPOLITANO, da Polícia Militar do Estado do Paraná, após demonstrar a realidade da referida OPM, nos aspectos de área de atuação, divisão de companhias, efetivo existente, modalidades de policiamento, propondo diante do quadro apresentado, modificações necessárias visando à alteração da área de atuação da organização acima citada, propondo a aplicação do Método de Qualidade denominado Reorganização Radical. A adoção pelo referido programa e consequentemente a idéia de aplicação no 17º BPM – BATALHÃO METROPOLITANO, prende-se ao fato de este batalhão apresentar diversas dificuldades para cumprir a sua missão constitucional, devido às constantes modificações que ocorreram nestes 18 anos de existência, nos 22 municípios atendidos pela unidade citada. Foi realizado levantamento de campo, com uso do instrumento questionário, o qual foi destinado tanto para os integrantes do 17º BPM, (Oficiais comandantes de companhias e pelotões), como para líderes comunitários. Os dados recolhidos foram transcritos, valorados e analisados. Procurou-se avaliar as dificuldades, opiniões, bem como a visão sobre os serviços prestados pelos integrantes do 17º BPM, aos moradores da RMC. Concluiu-se que a população atualmente clama cada vez mais, cada dia, passo a passo, por melhores condições de segurança, sendo que devido a sua responsabilidade constitucional, a PMPR, por meio do 17º BPM deverá aprimorar sua prestação de serviço público, buscando modificar a prestação de serviço, sendo a aplicação do método de Reorganização Radical a ferramenta recomendada.

PALAVRAS-CHAVE: 17º BPM – BATALHÃO METROPOLITANO. Gestão de Qualidade. Reorganização Radical.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art.	- Artigo
BPM	- Batalhão Policial Militar
CAO	- Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
CAP	- Capitão
CFO	- Curso de Formação de Oficiais
CIA	- Companhia
CIA PM	- Companhia de Polícia Militar
CIA P CHOq	- Companhia de Polícia de Choque
CMDO	- Comando
CMT	- Comandante
COPOM	- Centro de Operações Policiais-militares
CONSEG	- Conselho Comunitário de Segurança
CSM	- Centro de Suprimento e Manutenção
CSM/MB	- Centro de Suprimento e Manutenção/Material Bélico
CPC	- Comando do Policiamento da Capital
CPI	- Comando do Policiamento do Interior
DAL	- Diretoria de Apoio Logístico
GM	- Guarda Municipal
GMC	- Guarda Municipal de Curitiba
GPTRAN	- Grupo de Policiamento de Trânsito
OBM	- Organização Bombeiro Militar
OPM	- Organização Policial Militar
PCS	- Posto de Comando e Serviços
PM	- Policial-militar
POVO	- Policiamento Ostensivo Volante
P1	- Oficial Responsável pelo Setor de Pessoal
P2	- Oficial Responsável pelo Setor de Inteligência
P3	- Oficial Responsável pelo Setor de Planejamento
P4	- Oficial Responsável pelo Setor de Logística
PMPR	- Policia Militar do Paraná

ROCAM	- Rondas Ostensivas com Aplicação de Motocicletas
RONE	- Rondas Ostensivas de Natureza Especial
ROTAM	- Rondas Ostensivas Tático Móvel
RR	- Reorganização Radical
RMC	- Região Metropolitana de Curitiba
SESP	- Secretaria de Estado da Segurança Pública
TEN	- Tenente
TEN CEL	- Tenente-Coronel
VTR	- Viatura
VTR PM	- Viatura Policial Militar
UFPr	- Universidade Federal do Paraná

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	QUADRO ILUSTRATIVO DA RMC.....	46
QUADRO 1	LOCALIDADES URBANAS DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS – PR.....	49
QUADRO 2	LOCALIDADES RURAIS DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS – PR.....	50
QUADRO 3	LOCALIDADES URBANAS DO MUNICÍPIO DE ARAUCÁRIA-PR.....	51
QUADRO 4	LOCALIDADES RURAIS DO MUNICÍPIO DE ARAUCÁRIA-PR.....	52
QUADRO 5	LOCALIDADES URBANAS DO MUNICÍPIO DE COLOMBO-PR.....	55
QUADRO 6	LOCALIDADES RURAIS DO MUNICÍPIO DE COLOMBO-PR.....	55
QUADRO 7	AVANÇO POPULACIONAL 1991 A 2009.....	57
FIGURA 3	ORGANOGRAMA DO ESTADO MAIOR E COMPANHIAS 17º BPM.....	58
FIGURA 4	ORGANOGRAMA DAS COMPANHIAS DO 17º BPM.....	59
QUADRO 8	QUANTITATIVO DE PMs X HABITANTES NAS 5 Cias. 17º BPM.....	60
QUADRO 9	EFETIVO OPERACIONAL DAS 5 Cias. 17º BPM.....	60
QUADRO 10	OFICIAIS PREVISTOS E EXISTENTES NO 17º BPM.....	61
QUADRO 11	SUBTENENTES E SARGENTOS PREVISTOS E EXISTENTES NO 17º BPM.....	61
QUADRO 12	CABOS E SOLDADOS PREVISTOS E EXISTENTES NO 17º BPM.....	62
QUADRO 13	POPULAÇÃO E EFETIVO PM DA 1ª Cia. 17º BPM.....	63
QUADRO 14	POPULAÇÃO E EFETIVO EXISTENTE NA 2ª Cia. 17º BPM.....	63
QUADRO 15	POPULAÇÃO E EFETIVO EXISTENTE NA 3ª Cia. 17º BPM.....	64
QUADRO 16	POPULAÇÃO E EFETIVO EXISTENTE NA 4ª Cia. 17º BPM.....	65
QUADRO 17	POPULAÇÃO E EFETIVO EXISTENTE NA 5ª Cia. 17º BPM.....	65
QUADRO 18	VIATURAS EM ATIVIDADE NO 17º BPM.....	66
QUADRO 19	VIATURAS E MOTOCICLETAS EM ATIVIDADE NA 1ª Cia. 17º BPM.....	67
QUADRO 20	VIATURAS E MOTOCICLETAS EM ATIVIDADE NA 2ª Cia. 17º BPM.....	67
QUADRO 21	VIATURAS E MOTOCICLETAS EM ATIVIDADE NA 3ª Cia. 17º BPM.....	67
QUADRO 22	VIATURAS E MOTOCICLETAS EM ATIVIDADE NA 4ª Cia. 17º BPM.....	68

QUADRO 23	VIATURAS E MOTOCICLETAS EM ATIVIDADE NA 5ª Cia. 17º BPM.....	68
QUADRO 24	PROJETO POVO NO 17º BPM.....	69
QUADRO 25	TIPO DE ARMAMENTO EMPREGADO NO 17º BPM E QUANTIDADE.....	70
FIGURA 5	QUANTIDADE DE GUARDAS MUNICIPAIS NA RMC.....	74
GRÁFICO	ILUSTRANDO O NÚMERO DE GMs NA RMC.....	75
GRÁFICO	REFERENTE À PERGUNTA 01 QUESTIONÁRIO	76
GRÁFICO	REFERENTE À PERGUNTA 02 QUESTIONÁRIO	77
GRÁFICO	REFERENTE À PERGUNTA 03 QUESTIONÁRIO	78
GRÁFICO	REFERENTE À PERGUNTA 04 QUESTIONÁRIO	79
GRÁFICO	REFERENTE À PERGUNTA 05 QUESTIONÁRIO	80
GRÁFICO	REFERENTE À PERGUNTA 06 QUESTIONÁRIO	81
GRÁFICO	REFERENTE À PERGUNTA 07 QUESTIONÁRIO	82
GRÁFICO	REFERENTE À PERGUNTA 08 QUESTIONÁRIO.....	83
GRÁFICO	REFERENTE À PERGUNTA 09 QUESTIONÁRIO.....	84
GRÁFICO	REFERENTE À PERGUNTA 10 QUESTIONÁRIO.....	85
GRÁFICO	REFERENTE À PERGUNTA 11 QUESTIONÁRIO.....	86
GRÁFICO	REFERENTE À PERGUNTA 12 QUESTIONÁRIO.....	87
GRÁFICO	REFERENTE À PERGUNTA 13 QUESTIONÁRIO.....	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÂO 12

2 PROBLEMA DA PESQUISA 16

3 JUSTIFICATIVA 18

4 METODOLOGIA 24

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 27
5.1 HISTÓRIA DA POLÍCIA MIILITAR E SUA MISSÃO 27
5.1.2 Policiamento Ostensivo 32
5.2 A QUALIDADE E SUA EVOLUÇÃO 35
5.2.1 O movimento americano 36
5.2.2 A revolução do Japão 38
5.2.3 O despertar na Europa 39
5.3 CONCEITO DE QUALIDADE 41
5.4 CONCEITO DE REORGANIZAÇÃO RADICAL 42
5.4.1 Como se faz a Reorganização Radical 44
5.4.2 Resultados esperados quando da aplicação da RR. no 17º BPM 45
5.4.3 Situações que recomendam a RR 46

6 O 17º BPM 47
6.1 OS MUNICÍPIOS SEDES DE COMPANHIA 48
6.1.1 O município de São José dos Pinhais 48
6.1.1.1 Bairros do município de São José dos Pinhais 49
6.1.2 O município de Araucária 50
6.1.2.1 Localidades urbanas de Araucária 51
6.1.2.2 Localidades rurais de Araucária 52
6.1.3 O município de Campo Largo 53
6.1.4 O município de Colombo 53
6.1.4.1 Localidades urbanas de Colombo 55
6.1.4.2 Localidades rurais de Colombo 55
6.1.5 O município de Almirante Tamandaré 56
6.1.6 Habitantes dos municípios que integram o 17º BPM de 1991 a 2009 57
6.2 ORGANOGRAMA DO ESTADO MAIOR 17º BPM 58
6.2.1 Organograma das Companhias do 17º BPM 59
6.3 PESSOAL 60
6.3.1 Quantitativo de Pms X habitantes 60
6.3.1.1 Efetivo operacional atuante no 17º BPM 60
6.3.2 Número de oficiais classificados no 17º BPM 61
6.3.3 Número de subtenentes e sargentos classificados no 17º BPM 61
6.3.4 Número de cabos e soldados classificados no 17º BPM 62
6.3.5 1ª Companhia do 17º BPM 63
6.3.6 2ª Companhia do 17º BPM 63
6.3.7 3ª Companhia do 17º BPM 64
6.3.8 4ª Companhia do 17º BPM 65

6.3.9 5ª Companhia do 17º BPM 65
6.4 LOGÍSTICA 66
6.4.1 Distribuição de viaturas do 17º BPM 66
6.4.1.1 Quantitativo de viaturas e motocicletas operando na 1ª Cia 67
6.4.1.2 Quantitativo de viaturas e motocicletas operando na 2ª Cia 67
6.4.1.3 Quantitativo de viaturas e motocicletas operando na 3ª Cia 67
6.4.1.4 Quantitativo de viaturas e motocicletas operando na 4ª Cia 68
6.4.1.5 Quantitativo de viaturas e motocicletas operando na 5ª Cia 68
6.4.1.6 Projeto POVO e os bairros de abrangência 69
6.4.2 ARMAMENTO 70

7 AS GUARDAS MUNICIPAIS 72
7.1 NÚMERO DE GUARDAS MUNICIPAIS NA RMC 74
7.1.1 Gráfico ilustrativo do número de Gms atuantes na RMC 75

8 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 76

8.1 QUESTIONÁRIO Nº. 01 AOS INTEGRANTES DOS CONSEGS 76
8.2 QUESTIONÁRIO Nº. 02 AOS OFICIAIS 82

9 CONCLUSÃO 89

REFERÊNCIAS 93

APÊNDICES 95

1 INTRODUÇÃO

Estamos incluídos num mundo globalizado, a cada dia, estamos à procura de soluções cada vez mais versáteis, para nossos problemas.

Não se pode ignorar esta realidade, sempre mais presente. As pessoas, as organizações, a sociedade, todos estão conscientes desse novo mundo procurando aqui e ali, adaptar-se aos novos tempos, pois hoje, o que interessa é a qualidade.

O mundo globalizado está voltado em sua essência maior, para o lucro. O capitalismo há de gerir o mundo, globalizando os seus destinos por muito tempo.

E a Polícia Militar? Não se deve em momento algum esquecer que todos os seus integrantes encontram-se inseridos neste contexto, como empresa e trabalhadores.

A relação polícia-cliente é, não se pode esquecer, hoje o que de mais importante, devem, todos os seus integrantes, refletir.

A sociedade cobra resultados. A sua integridade física, o seu patrimônio constantemente são ameaçados pelos inimigos do alheio, pois as cidades cresceram.

Em função destas circunstâncias é obrigação da PMPR criar e propiciar aos membros dessa sociedade um estado de normalidade, de tranqüilidade e de paz.

A obtenção e a manutenção da qualidade em uma organização dependem de uma abordagem sistemática para a gestão da qualidade, visando assegurar que as necessidades dos clientes sejam entendidas e atingidas. Para que seja obtida a qualidade, é necessário o comprometimento com os participantes da qualidade em todos os níveis da organização, além da análise crítica e da melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade estabelecido, baseado na realimentação do que é percebido pelo cliente, quanto ao serviço fornecido.

Para obter mais benefícios, um sistema de qualidade deverá levar em conta os aspectos humanos envolvidos na prestação de serviços, devendo para tanto:

a) gerenciar os processos sociais envolvidos em uma operação;
b) considerar as interações humanas como parte crucial da qualidade do serviço;
c) reconhecer a importância da percepção que a população tem da imagem, da cultura e do desempenho da Polícia Militar;

d) desenvolver as habilidades e a capacidade técnico-profissional dos policiais-militares;
e) motivar o pessoal a melhorar a qualidade e atender às expectativas da sociedade.

Nos últimos anos, a Região Metropolitana de Curitiba foi a região que mais aumentou em número de habitantes no estado do Paraná; a principal causa foi a instalação de diversas indústrias, como, por exemplo, do setor automotivo que só no município sede do Batalhão Metropolitano, recebeu por exemplo as Indústrias RENAULT – NISSAN e AUDI VOLKSWAGENN, com todas as suas empresas satélites.

Ao identificar a estrutura policial disponibilizada pelo estado para o município de Curitiba e comparar com a realidade da Região Metropolitana de Curitiba, evidencia-se a principal causa da não prestação de um serviço de qualidade para o público residente fora da nossa capital, pois no município de Curitiba, temos 01 batalhão de trânsito, 01 batalhão de guardas, 01 companhia independente para cuidar dos próprios públicos do estado, 01 companhia de choque, 01 regimento de cavaria, além de 3 batalhões de área, ao passo que o 17º BPM - Batalhão Metropolitano, conta atualmente com apenas 650 homens; sozinho, tem a responsabilidade de "garantir a ordem pública" de 22 municípios, conforme o contido no artigo 1º da Lei 6774, datado de 08 de janeiro de 1976.

Ao conviver com os policiais-militares, integrantes do 17º BPM, durante os 3 anos em que este oficial, hoje aluno, esteve nos comandos das 1ª e 2ª companhias, ficou em evidência que a dificuldade em prestar um serviço de qualidade à população da RMC está principalmente na falta de efetivo, isto somado à área de abrangência territorial.

Para a tropa, estes dois fatores implicam na ineficiência da produtividade do policiamento preventivo, porque durante a semana os policiais do 17º BPM não exercem apenas as suas atividades no atendimento às chamadas do telefone 190; eles também são empregados em outras atividades diversas tais como apoio ao poder judiciário, escolta policial, operações policiais e instruções de capacitação.

Tais atividades, geralmente, ocorrem em regime de escalas extras, e são somadas às atividades que acontecem aos finais de semana como futebol amador e profissional, festas religiosas, eventos no Autódromo Internacional de Pinhais, além

de festas populares idealizadas pelas respectivas prefeituras, como a Festa do Pinhão em São José dos Pinhais, a Festa da Uva em Colombo, a Festa do Pêssego em Araucária, o Festival de Rodeios em Mandirituba e em São Luiz do Purunã em Campo Largo. Ocorre que o emprego contínuo dos profissionais de segurança pública nestes eventos gera uma queda na produtividade do serviço normal, pois há uma interrupção no ciclo de folgas e descansos, o que leva ao aumento de afastamentos do trabalho de policiais com problemas de saúde, principalmente o estresse.

Ao conversar com o Comando do Batalhão Metropolitano e seus respectivos oficiais, constata-se a grande preocupação no esforço de poder prestar um serviço de qualidade à população, em que os 22 municípios circunscricionados sempre são tratados de forma igualitária, sem privilégios, ou seja, o efetivo policial e o número de viaturas colocados à disposição da população são distribuídos de forma a se observar os índices de ocorrências, somado ao índice populacional.

Porém, dificuldades como a extensão da área, o crescimento populacional, constante e expressivo, as vias viárias que ligam um município a outro (algumas são asfaltadas, outras apresentam-se completamente esburacadas), bem como a necessidade de se aumentar o efetivo policial para ser colocado nas ruas no combate ao crime, são fatores que geram uma queda na qualidade e, consequentemente, dos serviços prestados à comunidade.

Os usuários deste sistema de segurança pública hoje vigente na região comentam que estão "no meio de uma guerra". Eles são as vítimas dos elevados índices de criminalidade que assolam a Região Metropolitana de Curitiba. Muitos reclamam que não encontram uma viatura policial em patrulhamento na região; que antigamente deparavam-se constantemente com policiais-militares executando o policiamento a pé, o que na atualidade, segundo eles, é uma raridade. Em reuniões com os conselhos comunitários de segurança, os moradores da RMC reclamam que a prioridade do governo do estado é Curitiba, enquanto eles moradores dos demais municípios, foram deixados em segundo plano.

A intenção primordial é patrocinar ações que venham a responder à demanda crescente da população por melhores condições de segurança, isto por meio de um desempenho mais eficaz no combate à criminalidade e, ao mesmo tempo, valorizando a imagem da corporação policial-militar estadual, buscando soluções para os crescentes problemas de segurança junto com a comunidade, integrando-a

nestas soluções.

O presente trabalho monográfico visa à aplicação dos fundamentos do método de gestão da qualidade denominado - RR - Modelo de Reorganização Radical no 17º Batalhão de Polícia Militar, OPM criada pelo Decreto nº 7073, datado de 10 de julho de 1990, cuja sede está localizada no município de São José dos Pinhais, pois desde a sua criação, mantém-se com mesma estrutura, permanecendo com a missão de cumprir o contido nas Constituições Federal e Estadual, além do Decreto-Lei nº. 667, de 02 de Julho de 1969, que é o policiamento ostensivo preventivo fardado, em 22 municípios da Região Metropolitana de Curitiba – RMC, respondendo por uma área de atuação operacional de 12.296 Km2 e massa populacional de aproximadamente 1.259.553 habitantes; para isso possui o efetivo de apenas 650 policiais-militares para desempenho profissional da atividade.

2 PROBLEMA DA PESQUISA

Desde o início do século XX, a busca pela qualidade cresce em todo o mundo. O Brasil passou a se preocupar com esta questão a partir do início dos anos 90, com a abertura do mercado e o aumento das exigências dos países mais desenvolvidos.

A Gestão de Qualidade tem sido usada de modo estratégico para ganhar clientes, aprimorar procedimentos, obter vantagem, recursos e ser competitivo, portanto, já se sabe que a preocupação com a qualidade melhora sensivelmente o desempenho e os resultados obtidos com maior confiabilidade do público alvo.

Porém, para que se possa obter qualidade de alto nível é necessário que as empresas passem por reformulações contínuas, isto é, avaliem seus procedimentos, viabilizando a implantação de um processo que vise à qualidade, forneça os dados necessários para que se possa atingir os objetivos projetados, bem como a satisfação do público alvo.

A relevância do presente estudo encontra-se nas dificuldades das organizações policiais-militares, em justificar de forma bastante concreta e clara a necessidade de adoção de sistemas da qualidade e, mais ainda, convencer esta respeitada e centenária corporação, desta necessidade, pois a Sociedade, ciente de seus direitos, vem exigindo a cada dia a prestação de serviços de segurança pública, capaz de atender suas necessidades.

Para o caso do Batalhão Metropolitano, deve-se considerar que a teoria da Reorganização Radical apresentou-se como modelo ideal de gestão de qualidade, devido ao fato de ser o 17º BPM uma unidade da Polícia Militar do Paraná com 18 anos de idade, em que a realidade da região metropolitana de Curitiba há 18 anos, era infinitamente diferente da atual, pois todos os municípios cresceram muito e de uma forma assustadora, tanto em número de habitantes como em urbanização. Na PMPR, o que veio a ocorrer foi justamente o contrário; manteve-se a mesma estrutura organizacional de 18 anos atrás, pretendendo-se com esta mesma estrutura prestar um atendimento com velocidade e qualidade ao cidadão, o que está muito difícil de realizar.

Falando-se especificamente do 17º BPM, devemos alterar o fundamental, ou seja, a sua área de abrangência, pois uma unidade formada por 650 homens, não tem condições de prestar um serviço de qualidade para 22 municípios da região metropolitana, principalmente se levarmos em consideração que em algumas cidades o efetivo disponível é de apenas 2 policiais e 1 viatura PM. Ao imaginarmos as grandes cidades da RMC como São José dos Pinhais e Colombo, por exemplo, a realidade é bem próxima, pois teremos por turno de serviço de 10 a 20 Pms, e de 5 a 8 viaturas PM para atender a uma população de aproximadamente 290.000 habitantes.

A implantação dos fundamentos de Gestão de Qualidade, contidos no Método de Reorganização Radical poderá influenciar na melhoria e organização das atividades inerentes à Policia Militar, em especial do 17º BPM – Batalhão Metropolitano, que é a unidade objeto do presente estudo, refletindo consequentemente na satisfação da população residente na RMC.

Por isso, foi importante identificar a visão dos integrantes do 17º BPM, (oficiais e praças) quanto à situação que se encontra atualmente aquela unidade, bem como da população, sendo que por meio da análise destas diferentes observações, poderemos identificar as principais políticas e instrumentos utilizados para a busca deste processo, além dos problemas enfrentados para a aplicação da gestão. Buscou-se assim contribuir no reconhecimento da importância e dos desafios na implementação de um processo para a implantação de um programa de Gestão de Qualidade, visando aprimorar o aspecto organizacional, bem como a satisfação de todos os envolvidos no sistema.

3 JUSTIFICATIVA

O que motivou a idealização do presente trabalho monográfico, e considerar que a teoria da Reorganização Radical se apresentou como modelo ideal de gestão de qualidade, foi o fato de ser o 17º BPM uma unidade da Polícia Militar do Paraná com 18 anos de idade, cujo passado há 18 anos era infinitamente diferente da atual realidade apresentada, em que todos os municípios cresceram muito e de uma forma assustadora, tanto em número de habitantes como em urbanização. Infelizmente, com o nosso 17º BPM – BATALHÃO METROPOLITANO, o que veio a ocorrer foi justamente o contrário; manteve-se a mesma estrutura organizacional de 18 anos atrás, pretendendo-se com esta mesma estrutura prestar um atendimento com velocidade e qualidade ao cidadão, o que está muito difícil de realizar, sendo que a preocupação com esta realidade apresentada, não é de hoje que ocorre; comunidade e imprensa já destacavam a realidade do 17º BPM, há muito tempo, conforme poderemos observar em matéria de jornal publicada logo abaixo, em que o Jornal do Estado (2001, p. A5) publicou uma matéria de autoria do jornalista Rafael Martins, contida no caderno Cidades, cujo tema é: "Número de PMs é insuficiente na RMC".

> Há um policial-militar para cada 1.427 habitantes nos 23 municípios periféricos da Região Metropolitana de Curitiba (RMC) – a Capital não está incluída no cálculo. A Organização das Nações Unidas (ONU) recomenda como ideal pelo menos um policial para cada 500 habitantes.
> Isso significa que nas cidades onde moram 41,8% dos habitantes da RMC há quase três vezes menos policiais do que o mínimo recomendado pela ONU. O levantamento foi realizado pelo Jornal do Estado com base nos dados preliminares do Censo 2000 divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e em informações do Comando Geral e do Comando do Policiamento da Capital (CPC) da Polícia Militar.
> As 23 cidades periféricas tem 1.138.657 moradores, segundo o IBGE. Elas são atendidas por 798 homens do 17º Batalhão. Os policiais são responsáveis por uma área de 12.585 quilômetros quadrados. Segundo a Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba (COMEC), são 185 quilômetros entre os extremos Norte e Sul da região, e 140 quilômetros entre pontos extremos no Leste e Oeste.
> REFORÇO – "A Região Metropolitana cresceu muito. E a PM não acompanhou", diz o Comandante do CPC, coronel Aramis Serpa. O CPC é responsável pelo policiamento de toda a Grande Curitiba. Ele informa que o 17º Batalhão será reforçado em até 3 mêses por 200 novos policiais, que estão em treinamento. "O ideal seria que tivéssemos mais uns 600 para a região", afirma.
> O comandante não acredita que o número de policiais justifique a quantidade de ocorrências registradas nos municípios periféricos em comparação com a capital – em abril, foram 3.894, contra 21.224 em

> Curitiba. "Há menos crimes na RMC, apesar deles serem violentos. E nós registramos todas as ocorrências, mesmo as não atendidas", diz.
> Segundo ele, os 798 policiais que atendem os municípios periféricos recebem reforços de batalhões de Curitiba e de homens da tropa de choque quando há situações de emergência. Colombo, Almirante Tamandaré, Pinhais e Fazenda Rio Grande são as cidades mais violentas da Grande Curitiba, segundo dados da PM.

No caso específico deste estudo sobre o 17º BPM, uma das intenções foi propor o que está contido na teoria, ou seja, alterar o fundamental, ou seja, a sua área de abrangência, e o efetivo para atendimento à população, pois uma unidade que no ano de 2001 era constituída de 798 policiais-militares, e que atualmente é formada por 650 homens, não tem condições mínimas de prestar um serviço de qualidade para 22 municípios e suas respectivas populações, principalmente se levarmos em consideração que em algumas cidades, o efetivo disponível é de apenas 2 policiais e 1 viatura PM. Ao imaginarmos as grandes cidades da RMC como São José dos Pinhais e Colombo, por exemplo, a realidade é bem próxima, pois teremos por turno de serviço de 10 a 20 Pms, e de 5 a 8 viaturas PM para atender a uma população de aproximadamente 290.000 habitantes.

De acordo com o que está contido na teoria, deve-se alterar o fundamental da empresa, ou seja, mudar a metodologia de processamento, objetivando melhoria de atendimento aos clientes, utilizando qualidade, atendimento e velocidade.

Vale lembrar que o 17º BPM não disponibiliza um serviço rápido ao seu cliente e consequentemente de qualidade, pois toda a estrutura de gerência do 17º BPM, encontra-se centralizada, ou seja, todo o comando; o órgão gerenciador do Batalhão Metropolitano permanece na sede da OPM que é a cidade de São José dos Pinhais. Conforme contido no decreto de criação do 17º BPM, o cargo de comandante deverá ser exercido por Tenente-Coronel, o qual será auxiliado pelo estado-maior o qual será composto por Majores e Capitães; vale ressaltar que é o estado-maior o grupo ou setor responsável pelas atividades na área de pessoal, inteligência, planejamento, logística e marketing.

Saliento que os municípios de Araucária, Campo Largo, Almirante Tamandaré, Colombo e também São José dos Pinhais, são municípios sedes de companhias, portanto, deverão seguir todas as orientações, planejamentos e normas do órgão central, que no nosso caso, é o Comando do 17º BPM, independentemente dos municípios sedes de companhias serem distantes uns dos

outros, apresentarem variações de quantidade de habitantes, desenvolvimento sócio-cultural, índices de violência.

Vale destacar que os municípios sedes de companhias, de acordo com o decreto de criação, deveriam ser comandados por Oficial Intermediário (Capitão), porém, devido à falta de efetivo, com exceção do município de Colombo, as demais cidades acima citadas encontram-se atualmente sob o comando de 1º Tenentes.

Devido ao fato do órgão gerenciador e seus auxiliares exercerem suas atividades no município sede do 17º BPM, os comandantes das 5 (cinco) companhias considerando o fator distância, dentro de suas áreas de atuação e atribuição, obrigam-se a centralizar toda estrutura da companhia, agrupando setores de pessoal, logística, planejamento, (sargenteação, almoxarifado, setor de trânsito), exercendo um papel similar ao que é executado pelo Comandante do 17º BPM, evidentemente que em proporção menor, situações estas que recomendam de acordo com o contido na teoria, a aplicação do método RR.

Nos últimos anos, verifica-se que nos 22 municípios circunscricionados ao 17º BPM, houve aumento populacional, desenvolvimento urbano, e também a ocorrência dos mesmos problemas das grandes cidades, que é o aumento dos índices de violência, sendo fundamental na opinião deste autor, a realização de estudos, no sentido de analisar a área de atuação do 17º BPM; em outras palavras, verificar a possibilidade de descentralizar.

Na empresa denominada 17º BPM, nossos empregados são polivalentes, atendem as ocorrências geradas pelos usuários do sistema 190, são os responsáveis pelo policiamento de trânsito, executam policiamento de futebol profissional, patrulha escolar, Proerd, realizam escoltas, além do policiamento ostensivo volante; porém, apesar da versatilidade, os clientes desta empresa encontram-se insatisfeitos, observam que os municípios de maior concentração de habitantes deveriam abrigar gerentes, cujo grau de hierarquia deveria ser superior ao de capitão, devido à necessidade de experiência no exercício da função; que as motocicletas que integram a filosofia do Projeto Povo estivessem em atuação, realizando visitas comunitárias, além de auxiliarem as viaturas POVO no atendimento de ocorrências de vulto; que cada município destinasse à Polícia Militar uma sede de batalhão, companhia pelotão ou destacamento própria, ou seja, que realmente pertencesse à instituição; que os comandantes de companhia pudessem contar em cada turno de serviço com o apoio de um grupo como a ROTAM e P-2;

que a Patrulha Rural além de atender a zona rural do município de São José dos Pinhais, que atuasse em cada cidade atendida pelo 17º BPM; que não fosse necessário quando no surgimento de ocorrências de vulto, e/ou momentos de crise, que o 17º BPM recebesse apoio da RONE, ou seja, efetivo oriundo de outra OPM, mais especificamente do município de Curitiba.

Outro fator que deve ser destacado é a concorrência, pois nos últimos anos em diversas cidades os prefeitos, preocupados com a segurança pública de cada cidadão, acabaram por criar Guardas Municipais, as quais são apresentadas à população com uma estrutura infinitamente maior que a da PMPR, seja em número de homens, seja em quantidades de viaturas colocadas por turno de serviço.

Vale ressaltar que as Guardas Municipais, devido às dificuldades apresentadas pelo 17º BPM, seja de homens, equipamentos e qualidade no atendimento dispensado à população, acabaram por assumir a execução das atividades que até um passado bem próximo, eram realizadas pela PMPR, estando contido em lei, que é a realização do policiamento preventivo ostensivo fardado; os gerentes destes órgãos falam sobre a aplicação de cada guarnição nos bairros, do atendimento à população, da identificação de quadrilhas que agem na região, de policiamento comunitário, enfim, assumiram a função que era executada pelos integrantes do 17º BPM.

Enalteço que este oficial, hoje na condição de aluno, não é contrário à criação das Guardas Municipais, ou qualquer parceria que possa a PMPR efetivar com elas, muito pelo contrário, sempre fomos parceiros, principalmente pelo fato de conhecermos muitos de seus diretores, pois até um passado bem próximo convivíamos na mesma instituição. Ocorre que a teoria do método de Reorganização Radical faz referência à existência de concorrência, destacando que atualmente a PMPR encontra-se em desvantagem.

Com o objetivo de ilustrar o quadro preocupante vivenciado na RMC de Curitiba, no que diz respeito ao aumento da criminalidade, fortalecimento da Guarda Municipal, e a realização de atividade que era realizada anteriormente pelos integrantes do 17º BPM, o Jornal O Estado do Paraná publicou matéria de autoria da Jornalista Mara Andrich, em data de 07 de junho de 2009:

> Pequenos proprietários rurais de São José dos Pinhais, na Região Metropolitana de Curitiba, estão assustados com a seqüência de roubos que vêm acontecendo em suas chácaras.
> Em alguns casos, os ladrões roubaram vacas e bois, e em outros entraram dentro das residências e levaram dinheiro e pertences. Em algumas chácaras os animais foram mortos no local mesmo; para que se pudesse carregar a carne, e em outras a vaca foi levada andando, geralmente quando se tratava de um animal menor e mais manso. A criminalidade na região começou a aumentar no ano de 2001.
> As localidades mais afetadas são Campo Largo da Roseira, Cotia, Faxina, Campestrino do Agaraú, entre outras.
> (...) Acir Cardoso está preparando um abaixo-assinado para levar até a Prefeitura de São José. "Precisamos de mais polícia aqui. A última vez que telefonei para a polícia me disseram que tinham que prender o ladrão em flagrante. Aí eu achei estranho, e perguntei para eles se queriam que eu mandasse o assaltante ficar aqui esperando até que eles chegassem", ironizou.
> Segundo Cardoso, as pessoas que vivem nessas comunidades na área rural de São José dos Pinhais estão muito desprotegidas, pois ele conta que a polícia relatou que tem poucas viaturas e não tem como cuidar de tantas propriedades.
> História mais triste e surpreendente tem Liliane Purcote. Ela contou que sua mãe sofreu com o roubo de três novilhas em 2001. Mas, após denunciar os ladrões, acabou sendo morta cerca de um ano mais tarde. "Mataram minha mãe com sete tiros e até hoje ninguém foi punido".
> (...) A Polícia Militar do Paraná, não concedeu entrevista à reportagem de O Estado mas, por meio de sua assessoria, informou que não tem recebido chamados da área rural de São José dos Pinhais. Mesmo assim, informou a assessoria, a Pm vai intensificar o patrulhamento da região, principalmente com policiais do serviço de inteligência, na tentativa de capturar envolvidos nos crimes.
> (...) já o chefe de operações da Guarda Municipal de São José dos Pinhais, Paulo Tomaz, explica que uma viatura da Guarda faz o patrulhamento na região, mas em casos extremos são deslocados dois carros para a área rural.
> Tomaz lembra que a guarda tem feito trabalho ostensivo e preventivo, e há cerca de 15 dias prendeu uma quadrilha que fazia roubos na região. Os bandidos tinham vários objetos furtados de residências, como TVs, roçadeira, micro-ondas, entre outros.
> "Existem suspeitas de que os integrantes desta quadrilha estejam envolvidos com o roubo de gado também", informa. Os ladrões que assaltaram um supermercado da área também foram detidos, segundo ele.
> Tomaz também recomenda que a população não deixe de chamar os guardas sempre que necessário, pelo telefone 153. indagado sobre a dificuldade de se patrulhar uma área distante da cidade, Tomaz responde que problemas desta natureza sempre existem. "Claro que a extensão rural é grande e há uma dificuldade nesse sentido, mas todas as ocorrências são atendidas", afirma.
> A Secretaria de Segurança de São José Trabalha em um projeto que abrange o policiamento comunitário, quando o policial chega mais próximo

> da população, ouvindo seus problemas, e que trabalha em diversas vertentes, como iluminação pública, telefonia, trabalho de inteligência para levantar "fichas sujas", entre outras atividades.

Diante de tais fatos, é possível afirmar que o problema do 17º BPM esteja diretamente ligado ao processo, prejudicando o conceito de qualidade, atendimento ao público e velocidade em resposta praticada pela empresa 17º BPM, ao cliente residente na Região Metropolitana de Curitiba.

A implantação dos fundamentos de Gestão de Qualidade, contidos no Método de Reorganização Radical poderá influenciar na melhoria e organização das atividades inerentes à Policia Militar, em especial do 17º BPM – Batalhão Metropolitano, que foi a unidade objeto do presente estudo, refletindo consequentemente na satisfação da população residente na RMC.

De acordo com a realidade apresentada, e vivenciada por este oficial durante 3 (três anos), é que se procurou identificar e materializar qual era a visão dos integrantes do 17º BPM, quanto à situação que se encontra atualmente aquela unidade, sem esquecer em momento algum em observar qual era a visão da população. Foi por meio da análise destas diferentes observações que se puderam identificar as principais políticas e instrumentos utilizados para a busca deste processo, além dos problemas enfrentados para a aplicação da gestão. A idéia foi de procurar contribuir com a PMPR no reconhecimento da importância e dos desafios na implementação de um processo para a implantação de um programa de Gestão de Qualidade, visando aprimorar o aspecto organizacional, bem como a satisfação de todos os envolvidos no sistema.

Foi devido ao fato de ter constado a insatisfação tanto da comunidade como dos integrantes do 17º BPM, que se procuram resultados positivos, ao aplicar a RR no Batalhão Metropolitano, pois se busca um sistema de segurança integrado, com prestação de serviços de qualidade à população.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho monográfico foi realizado observando aspectos qualitativos com abordagem descritiva

A opção foi em propor modificações na estrutura do 17º BPM – Batalhão Metropolitano, procurando ampliar o conceito e como aplicar o Método de gestão de qualidade denominado Reorganização Radical nesta unidade policial militar, após realizar um exame detalhado do ambiente no serviço administrativo e operacional do 17º BPM – Batalhão Metropolitano. Seu objetivo foi apresentar a aplicação do método de Reorganização Radical (RR) no 17º Batalhão da Polícia Militar do Paraná – Batalhão Metropolitano, pelo evidenciamento da necessidade de aplicação de seus fundamentos de gestão de qualidade em face das dificuldades encontradas pelo efetivo (oficiais e praças) para proporcionar e promover melhores condições de segurança pública à população dos 22 municípios abrangidos pelo batalhão e que integram a Região Metropolitana de Curitiba.

Buscou-se detalhar o avanço populacional de cada município, do ano de 1991, data de criação do 17º BPM, até 2009, sendo que o presente estudo analisou também o quadro organizacional daquela unidade, discutindo a real situação de todo o 17º BPM, seja em termos de efetivo, como toda a logística e tipos de policiamento.

Para a coleta de dados foi necessário um estudo por meio de questionários, os quais foram destinados aos oficiais comandantes de companhias e pelotões, perfazendo 27 (vinte e sete) oficiais.

Avaliaram-se também os serviços desenvolvidos pela PMPR, por meio dos integrantes do 17º BPM, a toda a população que integra os 22 (vinte e dois) municípios que se servem daquela OPM, buscando opiniões de representantes dos líderes dos Conselhos Comunitários de Segurança, totalizando 30 (trinta) participantes. Foi necessária também a consulta de arquivos e documentos relacionados ao 17º BPM – Batalhão Metropolitano.

As informações obtidas por meio desta coleta dos dados foram organizadas, analisadas e interpretadas, sendo posteriormente após análise criteriosa idealizadas por meio de gráficos, cujo objetivo foi materializar todo o estudo.

Neste foco foram levantadas diversas indagações: Se o morador de algum dos 22 municípios atendidos pelo 17º BPM já necessitou dos serviços prestados pela PMPR; Como foi o atendimento dispensado; Se correspondeu às suas expectativas; Se a falta de efetivo é um gerador de problema; Se a comunidade tem observado a presença de policiais militares realizando policiamento preventivo no município que reside; Se o efetivo policial classificado na companhia/pelotão, é suficiente para que, em cada turno de serviço, possa realizar policiamento preventivo e atendimento das ocorrências oriundas do sistema 190; Se o efetivo policial classificado nas companhias tem sido aplicado no policiamento a pé; Se o efetivo policial está realizando visitas comunitárias; Se as companhias estão seguindo o contido na Diretriz 002/2004, quando se refere à utilização de motocicletas nos bairros atendidos pelo projeto povo; Se o nº. de oficiais e sargentos existentes no 17º BPM consegue apoiar, orientar e fiscalizar a tropa escalada em cada turno de serviço; Se é possível realizar policiamento ostensivo preventivo nos 22 municípios da região metropolitana, mantendo-se a mesma estrutura do 17º BPM.

Para a realização do estudo, foram considerados os seguintes objetivos específicos:

a) Demonstrar a realidade do 17º BPM – BATALHÃO METROPOLITANO, nos seguintes aspectos: área de atuação, divisão de companhias, efetivo existente, modalidades de policiamento;

b) Propor modificações necessárias visando à alteração da área de atuação do 17º BPM – BATALHÃO METROPOLITANO;

c) Identificar os pontos positivos e negativos, quando da aplicação do Método de Reorganização Radical no 17º BPM – Batalhão Metropolitano;

d) Verificar a opinião de Oficiais e Praças integrantes do 17º BPM, sobre a realidade que o Batalhão se encontra, e a possibilidade de mudança na área de atuação;

e) Analisar como seria a implantação do Método de Reorganização Radical no 17º BPM, sem que houvesse prejuízos causados à população.

O presente trabalho monográfico procurou com a utilização dos fundamentos contidos no método de Reorganização Radical, beneficiar o 17º BPM – Batalhão Metropolitano, com os dados pesquisados, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos seus integrantes, especialmente por meio da melhoria do grau de satisfação do público interno e da população,

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 HISTÓRIA DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ E A SUA MISSÃO

O Paraná, até meados do século XIX, ainda estava sob a égide política do Governo da Província de São Paulo, da qual se separou na data de 19 de dezembro de 1853, ficando com a denominação de PROVÍNCIA DO PARANÁ, palavra esta, nome atual do Estado, que significa Canal que liga dois rios.

Para instalar e presidir a nova Unidade Imperial, antiga Quinta Comarca de São Paulo, o Conselho da Coroa escolheu a pessoa do político ZACARIAS DE GOES E VASCONCELLOS, pela Carta Imperial de 27 de Setembro de 1853.

Quando a Província foi instalada, somente havia um pequeno destacamento policial de GUARDAS MUNICIPAIS que guarneciam a Palmas e a Estrada da Mata, protegendo esses lugares dos assaltos dos índios Coroados e dos malfeitores.

A Guarda Municipal, sem traquejo de armas, também dava destacamentos para o serviço de caráter policial e postal, mas essa milícia cívica não estava devidamente organizada.

A primeira Lei sancionada por ZACARIAS foi a de 28 de julho de 1854, que fixou a Vila de Curitiba como Capital da Província. Nessa mesma legislatura foram votados e sancionados mais dezenove projetos, avultando-se entre eles, aquele que autorizou a organização da COMPANHIA DE FORÇA POLICIAL, a primeira denominação da atual Polícia Militar do Paraná, por força da Lei Providencial nº 7, de 10 Agosto de 1854, autorizando o governo a organizar uma Companhia de Força Policial, que totalizava 03 (três) oficiais e 64 (sessenta e quatro) praças e soldo constante do "Plano", e tudo o que mais fosse necessário para armamento, equipamento, expediente, luzes, aluguel de casas, para quartéis da Companhia e Destacamento. Interessante ainda citar que o artigo 2º previa que o Regulamento disciplinar e moralidade da Companhia, seriam de autoria do Presidente da Província e depois submetido à Assembléia para posterior publicação.

A Lei Provincial nº. 8, da mesma data, extinguiu a Guarda Policial instituída pelo Governo de São Paulo em 1834. O Oficial escolhido para comandá-la foi o Capitão de primeira linha do Exército, Joaquim José Moreira de Mendonça, que veio da corte do Rio de Janeiro com esse cargo, cujo regulamento foi elaborado por uma

comissão de oficiais do Exército e entrou em vigor a partir de 05 de dezembro de 1854.

Além de assegurar a paz pública e auxiliar a justiça, competia à Companhia, de acordo com a legislação vigente, a prisão dos criminosos, o patrulhamento e rondas nas cidades, vilas e freguesias, estradas, além de outras diligências. Em 1874, o Presidente do Paraná, reorganizou-a dando caráter de existência definitiva como Força Policial.

A Polícia Militar do Paraná Instituição sesquicentenária, alicerçada sob os pilares da hierarquia e disciplina, visando à manutenção da Ordem Pública e da Paz Social, protetora dos direitos e garantias fundamentais, os quais se encontram observados no art. 5º e seus incisos da Carta Magna de nosso País.

O artigo 144 da Constituição Federal deixa muito claro qual é a atribuição da Polícia Militar e consequentemente do 17º BPM, unidade esta que está sendo objeto do presente estudo:

> Art. 144 – A Segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do 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; aos Corpos de Bombeiros Militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de Defesa Civil.

Na Constituição Estadual do Estado do Paraná, também estão em evidência as atribuições da Polícia Militar, e do 17º BPM em relação à comunidade integrante da Região Metropolitana de Curitiba:

> Art. 46 - A segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida, para a preservação da ordem pública e incolumidade das pessoas e do patrimônio, pelos seguintes órgãos:
> I - Polícia Civil;
> II- Polícia Militar.
> Parágrafo Único - O Corpo de Bombeiros é parte integrante da Polícia Militar.
> Art. 48 - A Polícia Militar, força estadual, instituição permanente e regular, organizada com base na disciplina e hierarquia militares, cabe a Polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, a execução de atividade de defesa civil, prevenção e combate a incêndios, buscas, salvamentos e socorros públicos, o policiamento de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais, além de outras formas e funções definidas em lei.

O Cel. Wilson Odirley VALLA (2000, p. 5), eminente estudioso paranaense sobre as questões atinentes à Segurança Nacional, Segurança Pública e Polícia Militar, ao abordar a temática da deontologia, elencou o conceito de estratégia para evidenciar que é atribuição da PMPR a responsabilidade de preservação da ordem pública, sendo que este conceito é apresentado pelo autor da seguinte forma:

> É a ciência, a arte de preparar e aplicar o poder para alcançar os objetivos determinados. A estratégia militar pode ser entendida como a ciência e a arte de desenvolver e empregar as Forças Armadas da Nação, para assegurar seus objetivos de acordo com a Política Nacional, pela aplicação ou ameaça de aplicação do Poder Nacional.
> No caso particular das Polícias Militares, a Constituição Federal, além de estabelecer que a elas cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, ao considerá-las forças auxiliares e reserva do exército – parágrafo 5º e 6º do art. 144 – deixa evidente a missão estratégica das mesmas, que em outras palavras significa que a União espera delas. A missão mais ampla, mais geral, na qual todas as demais deságuam naturalmente e para onde todo o esforço se concentra é a estratégia e, tudo o que se faz, em Polícia Militar, tem o orientação geral, isto é, a preservação da ordem pública.

Valla (2000, p. 6) afirma qual é o objeto da segurança pública, focando todas as atenções para a comunidade:

> Objeto da segurança pública, é a situação e convivência pacífica e harmoniosa da população, fundada nos princípios éticos vigentes na sociedade. Não deve ser confundida com a ordem interna, porque diz respeito às relações entre cidadãos. É inspirada na proteção e incolumidade das pessoas e do patrimônio, aí incluído o meio ambiente, contra a ação de delinqüentes comuns, sem qualquer contestação ideológica ou adversa.

Valla (2000, p. 44) realiza algumas observações relacionadas à responsabilidade territorial das organizações Policiais Militares, o que realmente deverá ser preservado, além de fatores que acabam por influenciar, diretamente, na articulação e desdobramento das organizações policiais-militares, sendo:

> O território do Estado-Membro é a base física onde atua a Polícia Militar e traduz um patrimônio a ser preservado, seja pelo que representa em seu aspecto histórico-cultural, seja pelos recursos econômicos e ambientais, maiores ou menores que proporciona à população do respectivo Estado. Em toda legislação infraconstitucional, a nível federal e estadual, está expressa a preocupação em circunscrever as frações policiais-militares,

> delimitando um espaço geográfico de responsabilidade – Responsabilidade Territorial – além de estabelecer que a organização e as mudanças de efetivos, devem atender às conveniências da defesa interna e defesa territorial, devem também ser apreciadas consoante aos fatores relacionados às condições geosócio-econômicas, evolução demográfica e extensão territorial, além de outras. Em razão disso, para maior eficiência das ações, deverá ser estabelecido um comando policial-militar, em cada área de operações onde foram empregadas frações de tropas de Polícia Militar. Em razão destes pressupostos, os aspectos acima mencionados vão influenciar, diretamente, na articulação e desdobramento das organizações policiais-militares, objetivando a presença da Corporação, em tempo oportuno, nas diferentes regiões do território estadual.

Com base na regulamentação dada pelo R-200, Decreto-Lei nº. 667, datado de 02 de Julho de 1968, houve uma padronização na estruturas administrativas nas Polícias Militares de todo o território nacional, conforme abaixo:

> Art. 5 - As Polícias Militares serão estruturadas em órgão de Direção, de Execução e de Apoio, de acordo com as finalidades essenciais do serviço policial e as necessidades de cada Unidade da Federação.
> § 1º. A Corporação, formada por alistamento voluntário de brasileiros natos, matriculados no CFO e preenchimento regular de outros quadros' é constituída de Serviços e Corpos das Armas de Infantaria e Cavalaria, além dos mais que lhe são peculiares, todos semelhantes ao do Exército, e em unidades com organização, equipamento e armamento próprios ao desempenho das funções policiais.

Conforme a Lei Estadual nº 6774, de 08 Jan 76, os órgãos de direção são como abaixo segue:

> Art. 6º Os órgãos de direção realizam o comando e a administração da Corporação, competindo-lhes:
> I - Incumbir-se do planejamento em geral, visando à organização da Corporação, às necessidades em pessoal e em material e ao emprego da Polícia Militar para o cumprimento de suas missões;
> II - Acionar, por meio de diretrizes e ordens, os órgãos de apoio e os de execução;
> III - Coordenar, controlar e fiscalizar a atuação dos órgãos de apoio e os de execução.
> Art. 9º O órgão de direção compõem o Comando-Geral da Corporação que compreende:
> a) o Comandante-Geral;
> b) o Estado-Maior, como órgão de direção Geral;
> c) as Diretorias, como órgãos de direção setorial;
> d) a Ajudância-Geral, como órgão que atende às necessidades de material e de pessoal do Comandante-Geral;
> e) Comissões;
> f) Assessorias;
> g) Consultoria-Jurídica.
> Parágrafo 1º O Estado-Maior é assim organizado:
> a) Chefe do Estado-Maior;
> b) Subchefe do Estado-Maior;
> c) Seções do Estado-Maior;

- 1ª Seção (PM/1): assuntos relativos ao pessoal e à legislação;
- 2ª Seção (PM/2): assuntos relativos a informação;
- 3ª Seção(PM/3): assuntos relativos a operações, ensino e instrução;
- 4ª Seção (PM/4): assuntos relativos à logística e à estatística;
- 5ª Seção (PM/5): assuntos civis;
- 6ª Seção (PM/6): assuntos relativos ao planejamento administrativo e orçamentação.

Art. 12. As Diretorias, órgãos de direção setorial, 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.

§ 1º As Diretorias de que trata este artigo são:

a) Diretoria de Ensino;
b) Diretoria de Pessoal;
c) Diretoria de Finanças;
d) Diretoria de Apoio Logístico; e
e) Diretoria de Saúde.

§ 2º As Diretorias são chefiadas por Coronéis do Quadro de Oficiais Policiais Militares, com exceção da Diretoria de Saúde que será chefiada por um Coronel médico, do Quadro de Saúde.

Conforme a Lei Estadual nº 6774, de 08 Jan 76, os órgãos de execução são como abaixo segue:

Art. 30 - Os órgãos de execução da Polícia Militar constituem as unidades operacionais da Corporação e são de duas naturezas:

I - Unidades de Polícia Militar, assim denominadas as unidades operacionais, que têm a seu encargo as missões policiais-militares definidas nos itens I, II; III e IV do artigo 2º desta Lei.

II - Unidades de Bombeiros, assim denominadas as unidades operacionais, que têm a seu encargo missões específicas de sua designação definidas nos itens IV e V do artigo 2º desta Lei.

Art. 31. As unidades de Polícia Militar sediadas na área metropolitana de Curitiba são operacionalmente subordinadas ao Comando do Policiamento da Capital (CPC), que é o responsável, perante o Comandante-Geral, pelo cumprimento das missões policiais-militares nessa área.

As áreas e subáreas de responsabilidade dos Comandos de Policiamento e seu desdobramento encontra-se previsto no Artigo 49 da Lei 6774, de 08 de Janeiro de 1976, Lei de Organização Básica da PMPR.

Art. 49. O Estado será dividido em áreas, em função das necessidades decorrentes das missões normais de Polícia Militar e das características regionais; essas áreas serão atribuídas à responsabilidade total dos Batalhões ou Companhias Independentes de Polícia Militar.

§ 1º Cada área de batalhão de Polícia Militar será dividida em subáreas.

§ 2º Na Capital e nas grandes cidades do Interior, as áreas de responsabilidade dos batalhões de Polícia Militar poderão deixar de ser divididas.

§ 3º Os Comandos de Batalhões, em todo o Estado, e os Comandos de Companhia e Pelotão de Polícia Militar, no interior, deverão ser sediados na área, subárea ou setor de sua responsabilidade.

Art. 50. A organização e o efetivo de cada DPM operacional será em função das necessidades, das características fisiográficas, psico-sociais políticas e econômicas das áreas, subáreas ou setores de responsabilidade.

§ 1º Um batalhão (Regimento) de Polícia Militar terá de 2 (duas) a 6 (seis) companhias (esquadrões) e elementos de comando e serviços; uma companhia terá de dois a seis pelotões e elementos de comando e serviços; um pelotão terá de dois a seis grupos; um grupo será constituído de um sargento e três soldados, no mínimo.

§ 2º Quando o número de companhias de Polícia Militar necessário à determinada área ultrapassar a seis subunidades, a mesma deverá dar origem a duas novas áreas de batalhão.

5.1.2 Policiamento Ostensivo

Para que a PMPR venha a preservar a ordem pública, proporcionando uma situação de convivência pacífica e harmoniosa da população, proteção de pessoas e respectivamente o patrimônio, conforme o que já foi anteriormente citado, é de fundamental importância enaltecer que é por meio do policiamento ostensivo que se atingem tais objetivos.

O policiamento ostensivo, segundo o próprio termo, terá que ser o mais visível, materializando-se por meio da polícia ostensiva, por um conjunto de processos, de tipos e de modalidades.

Policiamento ostensivo, são todos os meios e formas de emprego da Polícia Militar do Estado do Paraná, atenção dedicada ao policial quando fardado, o qual diante destas circunstâncias será facilmente identificado mediante o uso da farda, fator este que ao ser associado à utilização de equipamentos, aprestos, armamento e meio de locomoção, possibilitará a preservação da ordem pública, observando critérios técnicos, táticos, variáveis e princípios próprios da atividade, procurando sempre fortalecer a tranqüilidade e o bem estar da comunidade.

O policiamento ostensivo poderá ser considerado como sendo o "cartão de visitas" da Polícia Militar, cuja função primordial é prevenir crimes, contravenções

penais, violações de normas administrativas em áreas específicas, como o trânsito, meio ambiente, poluição sonora, entre outras. O policiamento ostensivo se constitui em medidas preventivas e de segurança, para evitar o acontecimento de delitos e de violações de normas.

De acordo com o que define a legislação própria das Policiais Militares, que são as polícias ostensivas por excelência, pode-se entender que a estas competem os seguintes tipos de policiamento ostensivo:

1) Policiamento ostensivo geral, urbano e rural;
2) Policiamento ostensivo de trânsito, urbano e rodoviário;
3) Policiamento ostensivo ambiental;
4) Policiamento ostensivo montado;
5) Policiamento ostensivo de guardas e escoltas;
6) Policiamento ostensivo de operações especiais;
7) Patrulhamento Escolar Comunitário.

O Decreto nº. 88.777, de 30 de Setembro de 1983, que aprovou o Regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (R200), estabelece o seguinte conceito:

> Policiamento Ostensivo - Ação policial, exclusiva das Policias Militares em cujo emprego o homem ou a fração de tropa engajados sejam identificados de relance, quer pela farda quer pelo equipamento, ou viatura, objetivando a manutenção da ordem pública.
> São tipos desse policiamento, a cargo das Polícias Militares ressalvadas as missões peculiares das Forças Armadas, os seguintes:
> - ostensivo geral, urbano e rural;
> - de trânsito;
> - florestal e de mananciais;
> - rodoviária e ferroviário, nas estradas estaduais;
> - portuário;
> - fluvial e lacustre;
> - de radiopatrulha terrestre e aérea;
> - de segurança externa dos estabelecimentos penais do Estado;
> - outros, fixados em legislação da Unidade Federativa, ouvido o Estado-Maior do Exército através da Inspetoria-Geral das Polícias Militares.

A Legislação Infraconstitucional, por sua vez, corrobora com a CF, conforme se pode verificar na Lei 6774, de 08 de Janeiro de 1976, a qual dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar (LOB). Em seu art. 2º, a LOB dá a competência da Polícia Militar:

> Art. 2º. Compete à Polícia Militar:
> I - executar, com exclusividade, ressalvadas as missões peculiares às Forças Armadas, o **policiamento ostensivo**, fardado, planejado pelas autoridades policiais competentes, conceituadas na legislação federal pertinente, a fim de assegurar o cumprimento da Lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos;
> II - atuar de maneira preventiva, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde se presuma ser possível a perturbação da ordem;
> III - atuar de maneira repressiva, em caso de perturbação da ordem, precedendo o eventual emprego das Forças Armadas;
> IV - atender à convocação do Governo Federal em caso de guerra externa, ou para prevenir ou reprimir grave subversão da ordem, ou ameaça de sua irrupção, subordinando-se ao Comando da 5ª Região Militar, para emprego em suas atribuições específicas de Polícia Militar e como participante da defesa territorial;
> V – realizar serviços de prevenção e de extinção de incêndios, simultaneamente com o de proteção e salvamento de vidas e material nos locais de sinistro, bem como o de busca e salvamento, prestando socorros em caso de afogamento, inundações, desabamentos, acidentes em geral, catástrofes e calamidades públicas.

O Decreto-Lei nº. 667, de 02 de Julho de 1969, também legislação infraconstitucional, que reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, traz em seu art. 3º:

> Art. 3º - Instituídas para a manutenção da ordem pública e segurança interna nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal, compete às Polícias Militares, no âmbito de suas respectivas jurisdições:
> a) executar com exclusividade, ressalvas as missões peculiares das Forças Armadas, o **policiamento ostensivo**, fardado, planejado pela autoridade competente, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos;
> b) atuar de maneira preventiva, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde se presuma ser possível a perturbação da ordem;
> c) atuar de maneira repressiva, em caso de perturbação da ordem, precedendo o eventual emprego das Forças Armadas;
> d) atender à convocação, inclusive mobilização, do Governo Federal em caso de guerra externa ou para prevenir ou reprimir grave perturbação da ordem ou ameaça de sua irrupção, subordinando-se à Força Terrestre para emprego em suas atribuições específicas de polícia militar e como participante da Defesa Interna e da Defesa Territorial;
> e) além dos casos previstos na letra anterior, a Polícia Militar poderá ser convocada, em seu conjunto, a fim de assegurar à Corporação o nível necessário de adestramento e disciplina ou ainda para garantir o cumprimento das disposições deste Decreto-lei, na forma que dispuser o regulamento específico.

O fiel cumprimento dos dispositivos acima citados, acarretarão por parte da Polícia Militar e consequentemente do 17º BPM, na prestação de serviços a todos os integrantes da RMC, com qualidade, pois segundo ensinamentos adquiridos ao longo deste curso, ficou demonstrado que "quanto maior a ostensividade apresentada pela PMPR à comunidade, menor será o emprego de força".

5.2 A QUALIDADE E A SUA EVOLUÇÃO

Para a Pentágono Consultoria Empresarial (s.d. p.5), é utilizado como o marco divisor entre o passado e o presente da Qualidade o início do século XX, tão logo surgiu a palavra "inspeção", ou seja, do interesse e da necessidade de se ter métodos de comparação e ajustes para resolver problemas e ganhar maior uniformidade nos produtos ou serviços.

De acordo com Garvin (1992, p.3), a qualidade sempre se fez presente, podendo ser tanto de forma implícita como explícita, nas ações do ser humano. Há registros na história de que na cultura fenícia, já havia a prática de controle da qualidade, quando os inspetores amputavam as mãos dos fabricantes que entregavam aqueles produtos que não se encontravam dentro das especificações governamentais. Os egípcios e os astecas inspecionavam os blocos de pedra com barbante. O início da revolução industrial com a produção em massa desnorteou os artesãos no século XIX, os quais se encontravam acostumados a idealizar seus produtos sob medida. Todavia, o século XX é que ficou realmente marcado pela busca da produtividade evidenciando-se, que a busca pela qualidade é fundamental.

Para Osborne e Gaebler (1994, p. 2), procurar por transformações estruturais, mudanças revolucionárias que descentralizam a autoridade, diminui a hierarquia, encorajam parcerias e privilegiam a qualidade com foco nos clientes, procurando aumentar a competitividade nos novos mercados globais que se configuram, tem sido mais intensa em vários segmentos da sociedade – empresas, organizações não-governamentais – que procuram se tornar mais flexíveis, inovadores e empreendedores para fazer frente aos desafios da modernidade.

É importante citar que na Europa, nos Estados Unidos, Japão e bem como no Brasil, a busca pela qualidade encontra-se presente.

5.2.1 O movimento americano

Os Estados Unidos no começo do século XX já era uma nação industrialmente desenvolvida, contendo métodos fabris oriundos, na grande maioria, dos países europeus que os colonizaram. A gestão da qualidade era basicamente informal. Nas empresas de grande porte, os gerentes de produção e os supervisores tinham a responsabilidade pelo atendimento das especificações. Artesãos de habilidade e supervisores eram utilizados no treinamento de operários sem capacidade e na verificação dos resultados de seu trabalho. Nas fábricas menores, o proprietário também era o artesão mestre, diante de tais circunstâncias, ele determinava a execução de tarefas, realizava o treinamento, além do controle. Consoante o aumento da habilidade e experiência dos operários, a freqüência das inspeções era diminuída. A presença de um departamento dirigido à qualidade no organograma das empresas, nessa época, era rara (GARVIN, 1992, p. 6-7).

Segundo Garvin (1992, p. 12), até este momento, quando a produção encontrava-se em baixas quantidades, os ajustes eram manuais e de acordo com o conjunto a ser fabricado. A inspeção era informal e efetuada após o produto estar pronto, tudo isso com o objetivo de assegurar o funcionamento. O surgimento da inspeção formal tornou-se necessário, após o aumento do volume da produção e a conseqüente necessidade de peças intercambiáveis, principalmente voltado para fabricação de máquinas e equipamentos. Esse processo exigia um grande grupo de mão-de-obra qualificada, tornando-se caro e demorado. O preço geralmente era ajustado com valor acima do poder aquisitivo médio e o próprio governo federal não tinha condições de adquirir grandes quantidades de armas de alta qualidade, a baixo custo. Essas pressões deram origem ao que se tornou conhecido como o sistema norte-americano de produção: a utilização de maquinário, de finalidade especial, para produção de peças que podiam ser trocadas umas pelas outras, seguindo uma seqüência preestabelecida de operações.

Do ponto de vista do controle da qualidade, a conquista principal foi a idealização de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios que possibilitavam a repetição das operações com exatidão e precisão garantindo um alto grau de intercambiabilidade (JURAN, 1991, p.96).

A inspiração teórica de todo esse processo foi o movimento que foi criado

pelo engenheiro norte-americano conhecido por Frederick W. Taylor chamado de administração científica. Com base na separação do planejamento que ficava a cargo dos gerentes e engenheiros, e da execução que era atribuição dos supervisores e operários, o movimento mudou radicalmente os métodos gerenciais. Este sistema, aplicado inicialmente nos departamentos de produção da fábrica, obteve êxito surpreendente quanto ao aumento da produtividade e logo foi adotado por muitas empresas norte-americanas. Mais tarde, seus seguidores estenderam o conceito ao setor de serviços. Porém, em pouco tempo, o sistema taylorista alterou o equilíbrio anteriormente existente entre qualidade e produtividade. Após a alta gerência dar ênfase à produtividade, os supervisores e operários deixavam a qualidade em segundo plano. Com objetivo de reverter o quadro, os altos executivos reagiram e alteraram a organização das empresas; transferiram os inspetores das áreas de produção para um departamento central de inspeção com chefia própria e, para garantia maior da independência, o inspetor chefe se reportava diretamente ao gerente da fábrica ou ao vice-presidente industrial. Assim, os departamentos de inspeção acabaram se transformando nos propulsores da qualidade na primeira metade do século XX, até se transformarem nos atuais departamentos da qualidade (GARVIN, 1992, p. 25-40).

Na área de serviços, o enfoque foi menos sistemático. As empresas de serviços confiaram mais na supervisão do que em sistemas formais de inspeção e testes. Com o cuidado de adotar o sistema proposto por Taylor, os resultados de produtividade demoraram mais para aparecer neste setor. Por outro lado, as empresas de serviços evitaram muitos dos problemas relativos à implantação da qualidade vividos pelo setor de manufatura (GARVIN, 1992, p. 43).

Longo (1995, p. 3) afirma que são fundamentais as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas que formam um sistema de caracterização técnica, política e cultural das empresas. Tem também, como seu interesse básico, o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e mercado, com vistas à sobrevivência das empresas, levando-se em consideração a sociedade competitiva atual.

5.2.2 A revolução do Japão

Consoante Garvin (1992, p.213), a revolução japonesa na qualidade foi evento mais importante do pós-guerra, as portas foram abertas com o objetivo de que o Japão se tornasse uma superpotência econômica. Conforme as conquistas militares haviam falhado e eram desprovidas de riquezas naturais, a forma japonesa de almejar a grandeza foi importar matérias-primas, processá-las para criar bens acabados e vendê-los. Porém, o maior obstáculo era o conceito de baixa qualidade atribuído aos produtos japoneses.

Nos anos 50, o controle de qualidade estatístico tornou-se prática nas fábricas japonesas. Foi dada grande ênfase na inspeção do processo produtivo, mas logo foi constatado que a garantia de qualidade necessitava de implementação já no início do estágio de desenvolvimento de um novo produto, e isto significava envolver todos os empregados no controle da qualidade. Na década de 50, foi divulgada na mídia de massa, a oferta de cursos sobre Círculos de Controle de Qualidade (CQ) cujo objetivo era atingir os capatazes e líderes de grupos espalhados pelo país e que não tinham o hábito de estudar. Mesmo assim, houve a necessidade de incentivos para atrair simpatizantes, promovendo conferências anuais. Um diferencial do Japão foi em longo prazo, o investimento na educação para todos os níveis, introduzindo a qualidade na cultura japonesa (GARVIN, 1992, p. 220).

A revolução japonesa, na qualidade, proporcionou grandes benefícios aos consumidores americanos, enquanto causava prejuízo em outros setores da economia do país iniciando assim, uma resposta dos EUA para o comércio japonês: restringiram as importações por meio da instituição de cotas, de legislação e de processos penais e cíveis, além de apelos do tipo "*Buy American*" ("compre produtos americanos"); incentivo ao trabalho sem erros "fazendo certo da primeira vez"; treinamento de supervisores nos métodos estatísticos estimulados por um programa de televisão denominado "se o Japão pode, por que não podemos?"; empreendimento das melhorias de qualidade projeto a projeto e incentivando o envolvimento da alta gerência no movimento da qualidade.

A resposta norte-americana nos anos 70 e 80 não foi suficiente, pois não

contribuiu para melhorar a competitividade dos EUA em termos de qualidade o investimento em uma propaganda "antinipônica" e política protecionista implementado em seu mercado demonstrou-se inadequadas, pois não foram acompanhadas de treinamento gerencial para a nova realidade (GARVIN, 1992, p. 237).

5.2.3 O despertar da Europa

Segundo Green (1995, p. 29), na década de 80, a Europa constatou que, em termos de qualidade, estava anos atrás dos Estados Unidos e mais ainda atrás do Japão. Grandes empresas como a Ciba-Geigy Ltda, repentinamente foram pressionadas por empresas americanas como a Milliken, a adotarem práticas de TQM (*Total Quality Management*) para continuarem como fornecedores. Acreditando em sua tradicional qualidade, muitas empresas nunca haviam pesquisado junto a seus clientes, quais eram suas necessidades de produtos e serviços, perdendo parte de seu mercado para a Ásia. O desenvolvimento de novos produtos chegava a dois anos de demora para a aprovação pelas autoridades governamentais.

A preocupação dos europeus era a qualidade final e o cliente pagava o preço atrelado a essa qualidade. Mas a brutal concorrência decorrente da queda das barreiras comerciais mostrou que o símbolo "*Made in Europe*" já não tinha mais o mesmo efeito. Outros países faziam produtos com qualidade suficiente, ou superior, com preços muito mais baixos (GRENN, 1995, p. 30).

Segundo Green (1995, p. 98):

> Um estudo realizado pelo professor Daniel T. Jones da Cardiff Business School da Inglaterra para o *Massachusetts Institute of Tecnology* em 1989, comprovou que, a maioria das empresas européias, apresentava uma defasagem enorme em relação aos padrões internacionais. Comparando fábricas de automóveis, concluiu que os fabricantes ainda não haviam aprendido o segredo para aumentar a qualidade e ao mesmo tempo reduzir os custos. Em média, uma fábrica européia levava o dobro do tempo para produzir um automóvel com 62% a mais de defeitos que os japoneses. O problema estava nos métodos e processos obsoletos que se tornaram excessivamente caros e ultrapassados. Normalmente, as empresas contratavam inspetores para atuarem na revisão final do produto enquanto, a abordagem preventiva da TQM japonesa, mostrou que a revisão em todas as etapas do processo reduz os custos de 20% a 50%.

Segundo Green (1995, p. 31), as primeiras empresas européias que entraram na onda do TQM (*Total Quality Management*) foram as que primeiro tiveram que enfrentar a concorrência japonesa. Mas, embora a discussão sobre a qualidade fosse debatida com a alta administração, a implantação era delegada aos níveis mais baixos que utilizavam técnicas meramente copiadas do estilo japonês, deixando a substância de lado. Não havia um programa de qualidade ou controle de resultados, não atingindo, portanto, os objetivos requeridos. As poucas empresas que tiveram êxito foram as que tinham fortes relações comerciais com o Japão o que as forçava a fornecer produtos de melhor qualidade.

Em 1988, os presidentes de 14 das principais empresas formaram a *European for Quality Management (EFQM)* para promover as técnicas de TQM (*Total Quality Management*) dos diversos países da Europa. Incorporaram o treinamento em qualidade nos currículos das faculdades de administração e em 1992 distribuíram o prêmio *European Quality Award* (prêmio europeu da qualidade), do qual o vencedor foi a Rank Xérox (GREEN, 1995, p. 48).

Em 1987, havia iniciado o movimento de conscientização dos padrões mínimos de qualidade conhecidos como ISO 9000, defendidos pela *International Organization for Standardization*, sediada em Genebra. Esse guia foi adotado como meio de harmonizar as diversas normas técnicas das 12 nações membros especificando o projeto, a fabricação, a logística e outros controles relacionados com qualidade nos produtos e serviços. A premissa era a confiabilidade pela consistência, por meio da instalação de mecanismos que assegurassem a rotina estabelecida. Equipes internas verificam se os procedimentos eram seguidos, desde a aquisição até projeto e treinamento, quando então, eram avaliadas por auditorias independentes que forneciam um certificado de cumprimento aos requisitos estabelecidos (GREEN, 1995, p. 62).

No Brasil, as primeiras normas ISO 9000 foram publicadas para as empresas em 1987 respondendo às necessidades das empresas compradoras da Comunidade Européia que, na época, estava eliminando suas barreiras comerciais. Estas normas também vieram ao encontro das aspirações de outros países, dada a multiplicidade de normas existentes no que se refere à qualidade (CARVALHO, 1996, p. 47). Assim, a norma ISO 9000 acabou transformando-se em uma barreira comercial, por tornar-se praticamente obrigatória para que as empresas vendessem no mercado comum europeu de 1993 em diante, fazendo com que este sistema fosse difundido

mundo afora. Mas, embora tenha colaborado para a melhoria significativa da qualidade, há críticas ao sistema como: a ausência da preocupação com a satisfação do cliente; visa à qualidade do produto e não a eficiência do processo, e não garante a qualidade total. De qualquer forma, as empresas européias não poderiam ficar esperando pela melhoria dos padrões da qualidade sem uma ação e a ISO 9000 é hoje uma norma adotada em todo o mundo, servindo pré-requisito em termos de inserção competitiva no mercado internacional (CARVALHO, 1996, p. 83).

5.3 O CONCEITO DE QUALIDADE

A palavra qualidade tem um amplo significado e, por isso, dá margem a inúmeras interpretações. Para uns, representa a busca da satisfação do cliente. Para outros, além da satisfação do cliente, engloba a busca da excelência para todas as atividades de um processo.

Alguns indicadores de qualidade podem ser inerentes a produtos e serviços no âmbito de uma organização. Por exemplo, pode-se citar a eficiência, a eficácia, o respeito ao interlocutor, a ética no tratamento de informações e do público, a veracidade das informações transmitidas, a rapidez no atendimento.

De fato, a qualidade pode ser um significativo fator de transformação no modo como a organização se relaciona com seu público-alvo, agregando valor aos serviços a ele destinados. Pode-se dizer que o termo "qualidade" faz parte do grupo de palavras com múltiplos significados, cabendo às organizações identificar os atributos da qualidade física dos seus produtos e serviços do ponto de vista dos seus usuários.

5.4 CONCEITO DE REORGANIZAÇÃO RADICAL

Um dos métodos de gestão da qualidade é o chamado RR - Modelo de Reorganização Radical - que segundo Hammer e Champy (1994, p. 33) ensinam que o Método de Reorganização Radical "vem a mudar a metodologia de processamento de uma empresa, visando melhor atendimento a seus clientes, procurando alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como: qualidade, atendimento e velocidade".

Hammer (1997, p. 34) relata que nos últimos tempos, quando o ambiente das empresas torna-se mais turbulento, com mudanças mais rápidas e inesperadas, "existe uma tendência para que as empresas adotem formas de gerenciamento de mudança que apresentem maior velocidade e maior intensidade. Maior intensidade de mudança significa mudanças mais radicais".

A Reorganização Radical ou Readministração, como método de gestão de qualidade, preconiza a mudança rápida e radical das organizações. Sua proposta "é começar de novo a empresa", recriar a empresa partindo do zero, e esquecendo o que existiu ou existe. Consoante Hammer e Champy (1994, p. 21) "Reengenharia – revolucionando a empresa" traz uma definição rápida de reengenharia:

> (...) reengenharia de uma empresa, significa "começar de novo". Não significa reformular o que já existe ou fazer mudanças tímidas que deixem as extruturas básicas intactas. Não se trata de fazer remendos – de retocar os sistemas existentes para funcionarem melhor. Significa, isso sim, abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar os produtos e serviços de uma empresa e proporcionar valor aos clientes. Significa se perguntar: " Se eu estivesse recriando hoje esta empresa, dados os meus conhecimentos e a tecnologia atuais, qual seria o seu aspecto?"
> Fazer a reengenharia em uma empresa significa abandonar velhos sistemas e começar de novo. Envolve o retorno ao princípio e a invenção de uma forma melhor de se trabalhar.

De acordo com Hammer e Champy (1994, p.22) "Reengenharia – revolucionando a empresa", estes autores também nos apresentam uma definição formal de reengenharia:

> (...) é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade. Esta definição leva em consideração as seguintes palavras-chave: Fundamental, radical, drástica e processos.
> A primeira palavra chave é "fundamental". Os homens de negócios precisam formular as questões mais básicas a respeito de suas empresas e do seu funcionamento: Por que fazemos e o que fazemos? E por que o fazemos dessa forma?. Essas perguntas fundamentais forçam as pessoas a examinar as regras e suposições tácitas subjacentes à forma como conduzem as suas atividades. Amiúde, essas regras se revelam obsoletas, errôneas ou inadequadas. Reengenharia não parte de qualquer suposição ou admissão, precisam se acautelar contra as suposições embutidas, primeiro determina o que uma empresa precisa fazer, depois como fazê-lo. Ela não trata nada como verdade consagrada. Ela ignora o que existe e se concentra no que deveria existir.
> A segunda palavra-chave é "radical". Significa ir à raíz das coisas, sem introduzir mudanças superficiais, ou conviver com o que já existe, mas jogar fora o antigo. Na reengenharia, a redefinição radical significa desconsiderar todas as estruturas e procedimentos existentes e inventar formas completamente novas de realizar o trabalho.
> A terceira palavra-chave é "drástica". Reengenharia não diz respeito a melhorias marginais ou de pequenas quantidades, mas saltos quânticos de desempenho.
> A quarta palavra-chave é "processos". Grande parte dos homens de negócios não está "orientada para os processos"; eles estão voltados para tarefas, serviços, pessoas ou estruturas. Define-se processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor pa ra o cliente. Exemplo: A entrada de determinado pedido formulado por um cliente à empresa e consequentemente a entrega deste produto ao cliente, é o valor criado pelo processo.

Assim, o modelo de Reorganização Radical é uma proposta de mudança de parte ou de toda uma organização em que se parte da base zero, isto é, "esquece-se" como a empresa funciona atualmente e projeta-se uma organização inteiramente nova, a partir da definição dos clientes que ela quer atender. A empresa passa então por um período geralmente turbulento de transformação da empresa antiga para a nova.

A mudança radical, que se pretende realizar no 17º BPM – Batalhão Metropolitano é aquela que busca, em tempo mínimo, dar grandes saltos em eficácia da empresa por meio da alteração rápida (de uma vez só) e radical no sistema organizacional daquela unidade policial-militar.

A aplicação do método de reorganização radical visa dar uma maior satisfação a dois públicos: os proprietários e os clientes consumidores dos produtos/serviços. No nosso caso, o público interno (oficiais e praças) e a população no geral.

A mudança radical de uma organização é necessária quando ela se encontra com grande defasagem em relação à tecnologia do negócio ou aos requisitos de competitividade no mercado. Qualquer empresa pode chegar nessa situação devido a mudanças inesperadas das tecnologias básicas do negócio ou devido a muitos anos de administradores displicentes, que não promoveram os ajustes ou mudanças necessárias na empresa. No caso da PMPR, a mudança inesperada foi realmente o aumento da população da região metropolitana, não previsto em termos de planejamento estratégico, e consequentemente das cidades, sendo que devido ao quadro apresentado ao longo destes 18 anos, alguns prefeitos da RMC procuraram se envolver na questão da segurança pública dos municípios, criando as guardas municipais, as quais, na maioria das vezes, apresentam-se com uma estrutura superior em termos de efetivo e meios, às das companhias e dos pelotões da PM sediados nos municípios.

5.4.1 Como se faz a Reorganização Radical

Hammer (1994, p. 22) indica que o Método de Reorganização Radical deve alterar o fundamental da empresa, isto é, a empresa deve questionar o que fazer e como fazer, esquecendo o que existe e concentrando-se no que deveria existir. Em segundo lugar, deve jogar fora o antigo, reinventando a empresa com novas tecnologias, com nova base de conhecimento. Em terceiro lugar, a mudança deve ser drástica em termos de resultados visados, isto é: deve visar a grandes mudanças de desempenho.

Finalmente, deve atuar sobre os processos empresariais que segundo Hammer e Champy (1994, p. 24), são o "conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente". A reorganização radical implementa sua mudança na empresa com base em alguns princípios, tais como:

a) redução da segmentação do trabalho e aumento da polivalência dos empregados;
b) descentralização;
c) organização dos processos em rede ao invés de organizá-los linearmente;
d) flexibilização do processo para produzir maior variedade de saídas;
e) redução de controle indireto e de pontos de controle;
f) introdução da figura do "gerente do processo" com mais informações e poder de decisão sobre ele;

A mudança pela reorganização radical pode ser aplicada em três principais níveis na empresa. Pode ser realizada ao nível da empresa como um todo, ao nível de uma função gerencial (finanças, compras, produção, vendas, etc.), ou ao nível de um processo completo (identificado pelo seu produto final).

5.4.2 Resultados esperados quando da aplicação da RR no 17º BPM

Segundo Hammer e Champy (1994, p. 36), a reorganização radical apresenta os seguintes aspectos positivos:

a) A empresa (ou o processo) é reconcebida integralmente, recriada como um todo, o que produz um sistema totalmente integrado e compatibilizado, evitando os remendos em processos atuais;
b) Os resultados alcançados são os mais significativos e mais rápidos;
c) A resistência é melhor controlada, pois é gerenciada em curto período de tempo;
d) São incorporados de uma vez só os processos; os avanços mais significativos da tecnologia gerencial e de produção/serviço;
e) A forma de concepção e de implementação da reorganização radical torna o processo mais protegido de ameaças e pressões internas à empresa;

5.4.3 Situações que recomendam a Reorganização Radical

Hammer e Champy (1994, p. 43), apresentam alguns exemplos em que se recomenda a aplicação do método de reorganização radical:

a) A empresa está em crise, seu desempenho é muito insatisfatório;
b) A produtividade é generalizadamente ruim;
c) As principais tecnologias em uso na empresa estão muito defasadas (equipamentos, sistemas, ferramentas, processos, produtos, etc);
d) A empresa atua em mercados e nichos de reduzida perspectiva comercial;
e) A empresa tem centros de poder muito distribuídos e retrógrados resistentes às mudanças;
f) A estrutura organizacional é rígida, centralizada, com excesso de níveis hierárquicos e excessivamente formal.

Para atingir este estado, fatalmente haverá a necessidade de alterações drásticas naquela organização, cujo amparo está contido na lei 6774, de 08 de janeiro de 1976 que diz:

> **Art. 35.** As unidades e subunidades operacionais de Polícia Militar terão supridas suas necessidades de pessoal, de animais e de material pelos órgãos de apoio da Corporação, devendo, quando for o caso, serem ouvidos os comandos a que estiverem, operacionalmente, subordinadas, particularmente quanto a prioridade.
> **Art. 37. Parágrafo único.** Com o desenvolvimento do Estado e consequente aumento das necessidades de segurança, poderão ser criadas unidades para emprego em outros tipos de policiamento específico preconizados pela Inspetoria Geral das Polícias Militares.

6 17º BPM - BATALHÃO METROPOLITANO

O 17º BPM – BATALHÃO METROPOLITANO, foi criado pelo DECRETO Nº 7.073 de Julho de 1990, é constituído de 5 (cinco) companhias, cujas sedes encontram-se localizadas nos municípios de maior concentração de habitantes, sendo: 1ª Companhia São José dos Pinhais, 2ª Companhia Araucária. 3ª Companhia Campo Largo, 4ª Companhia Colombo e 5ª Companhia Almirante Tamandaré.

Figura 01: Quadro ilustrativo da RMC

6.1 OS MUNICÍPIOS SEDES DE COMPANHIA

6.1.1 São José dos Pinhais

A criação do município de São José dos Pinhais foi oficializada pela Lei nº 10 da então província de São Paulo, no dia 16 de julho de 1852, a qual definia que a sede do município seria chamada Villa de São José dos Pinhais, sendo que o estabelecimento político, com a instalação da Câmara dos Vereadores ocorreu em 8 de janeiro de 1853. Em 27 de dezembro de 1897, a vila finalmente foi elevada à categoria de cidade.

São José dos Pinhais, sede da 1º Companhia de Polícia Militar, é uma cidade média, a segunda mais populosa da região, cuja população vem aumentando muito em pouco tempo: em 2000 eram aproximadamente 196 mil habitantes; em 2008 o número é superior a 280 mil habitantes. São José dos Pinhais é o município com a quinta maior área da Região Metropolitana de Curitiba.

É o terceiro pólo automotivo do País, abrigando montadoras da Volkswagen, Audi, Nissan e Renault. É, também, sede do Aeroporto Internacional Afonso Pena, principal terminal aéreo do estado brasileiro do Paraná.

São José dos Pinhais possui uma economia em franco desenvolvimento, notadamente devido à presença do Aeroporto Internacional Afonso Pena, e de grandes fábricas de autopeças, que vieram juntamente com a instalação de multinacionais como Audi e Renault, bem como suas fornecedoras. A cidade também é sede da famosa rede de perfumes e cosméticos O Boticário e a empresa de alimentos Nutrimental.

O comércio de São José dos Pinhais é autônomo em relação à capital, distante do centro da cidade apenas 10km, com grandes supermercados e enorme variedade de lojas, que se concentram especialmente nas mediações da rua XV de Novembro, desde a ampla Praça da Matriz até encontrar-se com a BR 376; possui dois terminais de ônibus: o "Central", no início da Rua XV, e outro "Afonso Pena", na Avenida Rui Barbosa, principal artéria de ligação entre as duas grandes rodovias (BR-376 e BR-277) que dividem o município em 3 regiões.

6.1.1.1 Localidades urbanas

ACADEMIA	**AEROPORTO**	**AFONSO PENA**	**ARISTOCRATA**
AVIAÇÃO	**BOM JESUS**	**BONECA DO IGUAÇU**	**BRAGA**
CENTRO	**CIDADE JARDIM**	**COLONIA RIO GRANDE**	**COSTEIRA**
CRUZEIRO	**DEL REI**	**GUATUPÊ**	**INÁ**
INDEPENDÊNCIA	**IPÊ**	**ITÁLIA**	**QUISSISANA**

QUADRO 1 – LOCALIDADES URBANAS DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS – PR
FONTE: O AUTOR

O município de São José dos Pinhais, de acordo com os quadros apresentados, apresenta-se dividido em localidades urbanas e localidades rurais, totalizando 20 (vinte), localidades denominadas urbanas e 14 (quatorze) localidades denominadas rurais, destacando que nos últimos tempos, tanto as localidades urbanas como as localidades rurais, foram habitadas rapidamente, além de abrigarem diversas indústrias.

6.1.1.2 Localidades rurais

ÁGUAS BELAS	**AUDI**	**BORDA DO CAMPO**	**MIRINGUAVA**
OURO FINO	**PARQUE IGUAÇU**	**RENAULT**	**RIO PEQUENO**
SÃO CRISTÓVÃO	**SÃO DOMINGOS**	**SÃO MARCOS**	**SÃO PEDRO**
SILVEIRA DA MOTTA	**ZANIOLLO**		

QUADRO 2 – LOCALIDADES RURAIS DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS – PR
FONTE: O AUTOR

6.1.2 Araucária

O decreto estadual Nº 40, de 11 de fevereiro de 1890, oficializou a criação do Município de Araucária, cujo nome foi sugestão do médico e vice-presidente do estado Victor Ferreira do Amaral, numa referência à abundante espécie Araucaria angustifolia, o famoso pinheiro-do-paraná. Por esse motivo, a cidade é conhecida como "Cidade-símbolo do Paraná". O primeiro administrador de Araucária, como intendente, foi o Sezino Pereira de Souza.

Integrado à Região Metropolitana de Curitiba, no primeiro planalto paranaense, ocupa uma área de 460,85 km², situa-se a 857 m do nível do mar. Situada às margens do Rio Iguaçu, é cortada pela BR-476, a Rodovia do Xisto, via de interligação da Região Sudoeste do País. Está a 27 km do centro de Curitiba, e é sede da 2ª companhia de polícia militar.

Com a implantação da REPAR (Refinaria Presidente Getúlio Vargas), da

Petrobrás, na década de 1970, a cidade começou a sofrer influências do desenvolvimento industrial, servindo de sede a novas indústrias, com geração de empregos e o deslocamento de trabalhadores da área rural para a urbana.
Adapta-se ao processo de industrialização, mantendo suas características agrícolas, o que a torna um importante pólo agro-industrial.

Em 1972, com a instalação da Refinaria Presidente Getúlio Vargas e em 1973 com a criação do CIAR (Centro Industrial de Araucária), ocorreu um crescimento bastante acentuado e uma inversão no quadro populacional, econômico e social do Município, em que a população urbana passou a superar a rural com a vinda de um contingente populacional de vários pontos do país e a economia que se baseava na agricultura e pecuária passou a ser predominantemente industrial/urbana. A partir da década de 1970, ocorreu uma acentuada industrialização da cidade, totalizando o segundo maior parque fabril do estado, apenas atrás da capital. Dentre as indústrias instaladas na cidade é possível destacar: Fosfértil, CSN Paraná, Siderúrgica Guaíra (Gerdau), Berneck, Cocelpa, Imcopa, Tri-Sure, Hübner Auto Linea e Novozymes.

6.1.2.1 Localidades urbanas

BARIGUÍ	**PASSAÚNA**	**BOQUEIRÃO**	**PORTO DAS LARANJEIRAS**
CACHOEIRA	**SABIÁ**	**CAMPINA DA BARRA**	**SÃO MIGUEL**
CAPELA VELHA	**THOMAZ COELHO**	**CENTRO**	**TINDIQUERA**
CHAPADA	**VILA NOVA**	**COSTEIRA**	**ESTAÇÃO**
FAZENDA VELHA	**IGUAÇU**	**GUAJUVIRA**	**GENERAL LÚCIO**

QUADRO 3 – LOCALIDADES URBANAS DO MUNICÍPIO DE ARAUCÁRIA-PR
FONTE: O AUTOR

6.1.2.2 Localidades rurais

BELA VISTA	**COLÔNIA MELADO**	**CAMPO REDONDO**	**MATO DENTRO**
BOA VISTA	**ESPIGÃO MELADO**	**CAMPO TOMÁZ**	**ONÇAS**
BOTIATUVA	**FAXINAL**	**FAZENDINHA**	**PALMITAL**
CAMPESTRE	**FAXINAL DO TANQUE**	**GUAJUVIRA DE CIMA**	**PONZAL**
CAMPINA DAS PALMEIRAS	**FORMIGUEIRO**	**FUNDO DE CAMPO**	**RIO ABAIXINHO**
CAMPINA DAS PEDRAS	**CAMPINA DOS MARTINS**	**RIO ABAIXINHO**	**RIO VERDE ACIMA**
RIO VERDE ABAIXO	**ROÇA NOVA**		

QUADRO 4 – LOCALIDADES RURAIS DO MUNICÍPIO DE ARAUCÁRIA-PR
FONTE: O AUTOR

O município de Araucária apresenta-se dividido em 20 (vinte) localidades urbanas e 26 (vinte e seis), localidades rurais, sendo considerado o principal pólo industrial do Estado do Paraná.

6.1.3 Campo Largo

Campo Largo é um município atendido pelo 17º BPM – Batalhão Metropolitano, e é sede da 3ª Companhia de Polícia Militar. Sua população em 2007 era de 105.492 habitantes. O município é conhecido como "Capital da Louça" devido à expressiva produção e exportação desse material. A fundação da cidade ocorreu em 1870. É sede de importantes empresas como a Incepa, Porcelana Schmidt, Germer, Lorenzetti cujos produtos são conhecidos internacionalmente. O município sedia, também, uma das fontes de água mineral mais conhecidas do País, a Ouro Fino. Está situado a sudeste do estado brasileiro do Paraná e pertence à Região Metropolitana de Curitiba. Criado pela lei nº 219 de 2 de abril de 1870, e instalado em 23 de fevereiro de 1871, foi desmembrado de Curitiba.

6.1.4 Colombo

Atualmente, o município de Colombo abriga a sede da 4ª Companhia de Polícia Militar, sendo que o povoamento de Colombo, que faz parte da Região Metropolitana de Curitiba, teve início no ano de 1878 quando um grupo de colonos italianos, oriundos do município de Morretes, para ali se mudou, recebendo terras e um pequeno subsídio que o governo da província lhes ofereceu para iniciarem suas lavouras. Sua atividade econômica baseia-se nas indústrias extrativas de cal e calcário e na agricultura com a produção de hortifrutigranjeiros, com destaque para a uva. Entre seus aspectos turísticos, encontra-se a festa da Uva e do Vinho e suas grutas, como a de Bacaetava. Criado por meio do Decreto Estadual nº 11, de 8 de janeiro de 1890, e instalado em 5 de fevereiro do mesmo ano, foi desmembrado de Curitiba

A economia do município de Colombo se baseia na indústria extrativa mineral e na agricultura. Pela extração de pedra calcária (grandes jazidas existentes) e conseqüente fabrico de cal, é considerado um dos maiores produtores do Paraná; a indústria de aproveitamento do granito segue-lhe em importância. O consumo desses produtos, todavia, se faz dentro do próprio estado, restando para a

importação estadual uma quantidade reduzida. Segundo informações, existem no município aproximadamente 34 indústrias de cal e 14 de calcário.

Na agricultura merecem destaque (com produção estimada para 2006): o milho, R$ 1.270.000,00; o tomate, R$ 2.643.000,00; a batata-doce, R$ 47.000,00; o caqui, R$ 371.000,00; a mandioca, R$ 113.000,00 e o feijão, R$ 106.000,00.
Dentro da agricultura, a vitivinicultura também é um coeficiente favorável na economia do município; em 2006, segundo previsão, Colombo produziu R$ 1.853.000,00 de uvas.

A indústria conta 537 estabelecimentos, dos quais, 335 possuem mais de mil empregos com carteira assinada. Predomina sobre as demais, a indústria metalúrgica, tanto em número de estabelecimentos (89) como de empregos (1.489). Explora ainda mais os ramos de vinicultura, indústria de produtos minerais não metálicos, indústria da madeira e do mobiliário e indústria química.

A exportação internacional somou em 2006 a importância de US$ FOB 14.008.337.80. Colombo foi o Município de maior taxa de crescimento nas décadas de 70 e 80 na Região Metropolitana de Curitiba. Décadas em que Colombo recebeu um enorme contingente populacional vindo do imenso território brasileiro, mas sobretudo do interior do Paraná. Hoje, a maioria da população mora em áreas loteadas, contínuas a Curitiba em bairros como Alto Maracanã, Guaraituba e Jardim Osasco, porém preserva uma grande característica agrícola herdada dos imigrantes italianos que aqui chegaram no final do século XIX.

Colombo possui atualmente 42 bairros e mais de 200 loteamentos, sendo 70% do território em área de Proteção Ambiental. Estes bairros podem ser classificados como rurais ou urbanos.

6.1.4.1 Localidades urbanas

ARRUDA	ATUBA	CAMPO PEQUENO	CANGUIRI
CENTRO	DAS GRAÇAS	EMBU	FÁTIMA
GUARAITUBA	GUARANI	MARACANÃ	MAUÁ
MONZA	OSASCO	PALMITAL	PALOMA
RINCÃO	RIO VERDE	ROÇA GRANDE	STA TEREZINHA
SÃO DIMAS	SÃO GABRIEL		

QUADRO 5 – LOCALIDADES URBANAS DO MUNICÍPIO DE COLOMBO-PR
FONTE: O AUTOR

6.1.4.2 Localidades rurais

ÁGUAS FERVIDAS	BACAETAVA	BOICININGA	BOITIATUMIRIM
CAMPESTRE	CAPIVARI	COLONIA ANTONIO PRADO	COLONIA FARIA
GABIROBAL	IMBUIAL	ITAJACURU	MORRO GRANDE
POÇO NEGRO	RIBEIRÃO DAS ONÇAS	ROSEIRA	SANTA GEMA
SÃO JOÃO	SAPOPEMA	SERRINHA	UVARANAL

QUADRO 6 – LOCALIDADES RURAIS DO MUNICÍPIO DE COLOMBO-PR
FONTE: O AUTOR

6.1.5 Almirante Tamandaré

Almirante Tamandaré é o município do estado do Paraná, onde se encontra sediada a 5ª companhia de Polícia Militar. Está a uma altitude de 950 metros acima do nível do mar.

O ouro e sua exploração estão relacionados ao desenvolvimento deste município, que foi desmembrado de Colombo com o nome de Timoneira em 28 de outubro de 1947. Em 24 de março de 1956 houve a reintegração de seu antigo e tradicional nome de Almirante Tamandaré por meio da Lei Estadual nº. 2.644, em homenagem ao Marquês de Tamandaré, almirante e patrono da Marinha do Brasil. Entre seus potenciais, encontra-se a atividade extrativa mineradora, com cerca de 20 indústrias de cal e calcário situadas junto à Rodovia dos Minérios. Possui, também, quatro fontes produtoras de água mineral que são engarrafadas e comercializadas.

Diante do contido na legislação federal e estadual, é de competência da Polícia Militar, 17º BPM – Batalhão Metropolitano, a responsabilidade pela realização do policiamento ostensivo, preventivo fardado de um total de 1.364.196 habitantes, tendo como área de responsabilidade 12.296,80 Km², atendendo 22 dos 24 municípios que integram a RMC - Região Metropolitana de Curitiba, que cresce assustadoramente, conforme podemos constatar no quadro abaixo:

6.1.6 Habitantes dos municípios que integram o 17º BPM de 1991 a 2009.

MUNICÍPIOS	1991	1996	2009	Aumento Populacional
ADRIANÓPOLIS	1.589	1.691	7.007	5.418
ALMIRANTE AMANDARÉ	59.080	80.058	88.277	29.197
ARAUCÁRIA	54.262	68.648	94.258	39.996
BALSA NOVA	2.430	2.829	10.153	7.723
BOCAIÚVA DO SUL	2.373	3.061	9.050	6.677
CAMPINA GRANDE DO SUL	12.722	22.984	34.566	21.844
CAMPO LARGO	53.892	22.984	92.782	38.890
CAMPO MAGRO	*	*	20.409	20.409
CERRO AZUL	3.208	4.089	16.352	13.144
COLOMBO	110.273	145.988	183.329	73.056
CONTENDA	4.823	5.469	13.241	8.418
DOUTOR ULISSES	391	523	6.003	5.612
FAZENDA RIO GRANDE	21.855	40.499	62.877	41.022
ITAPERUÇU	5.998	9.008	19.344	13.346
MANDIRITUBA	4.382	5.324	17.540	13.158
PINHAIS	72.079	82.787	102.985	30.906
PIRAQUARA	19.359	28.109	72.886	53.527
QUATRO BARRAS	8.132	12.272	16.161	8.029
RIO BRANCO DO SUL	17.716	15.401	29.341	11.625
SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	111.952	151.209	204.316	92.364
TIJUCAS DO SUL	1.272	1.703	12.260	10.988
TUNAS DO PARANÁ	869	1.057	3.611	2.742

QUADRO 7 – AVANÇO POPULACIONAL 1991 A 2009
FONTE: IBGE, Censo Demográfico 2000

6.2 ORGANOGRAMA

6.2.1 Organograma do Estado Maior

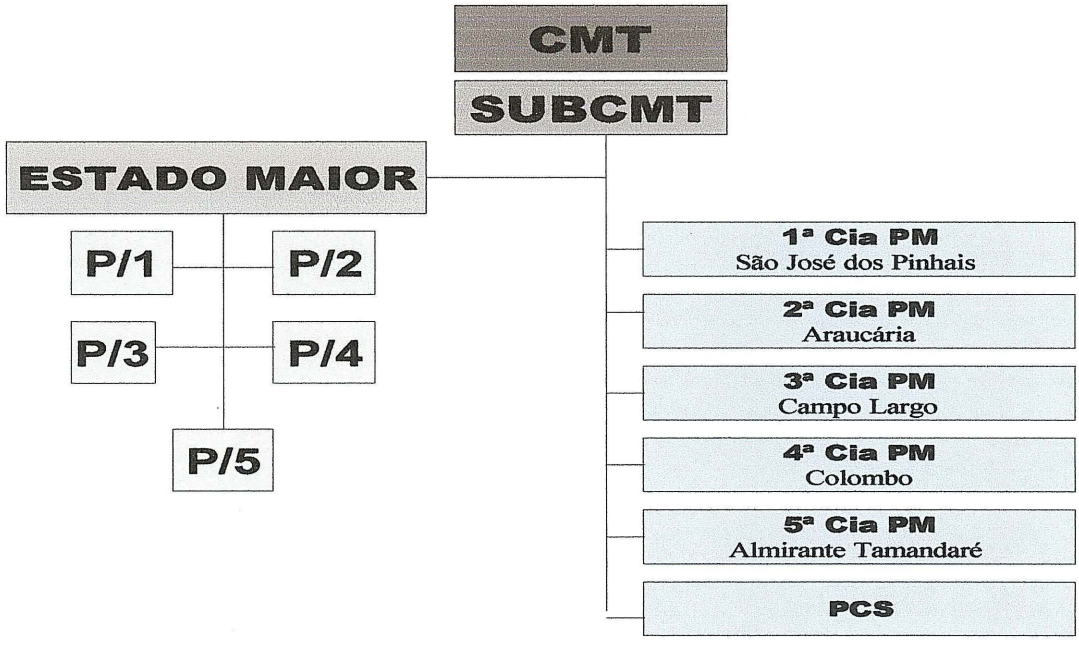


Figura 3 - Organograma Estado Maior e Companhias 17º BPM

O respectivo organograma do 17º BPM nos apresenta como se encontram divididos os setores responsáveis pelo gerenciamento de nossa empresa, denominada 17º BPM. Como já fora tratado, esta empresa é responsável pela manutenção da ordem de 22 municípios da RMC. A função de presidente desta empresa (Cmt) seria exercida por um Tenente-Coronel; o vice-presidente(Subcmt) da nossa empresa seria um Major; Também teríamos um Major para chefiar os diretores (P/1, P/2, P/3, P/4, constituídos de Capitães, sendo o relações públicas de nossa empresa, (P/5), um Tenente. Vale lembrar que todos estes profissionais permanecem em um único local (ambiente), localizado no município de São José dos Pinhais.

Na função de supervisão das 1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª Companhias, as quais funcionam como uma espécie de filial, (pois são localizadas em municípios diferentes que a matriz), também teríamos Capitães, para responderem pelas respectivas chefias.

6.2.2 Organograma das companhias do 17º BPM

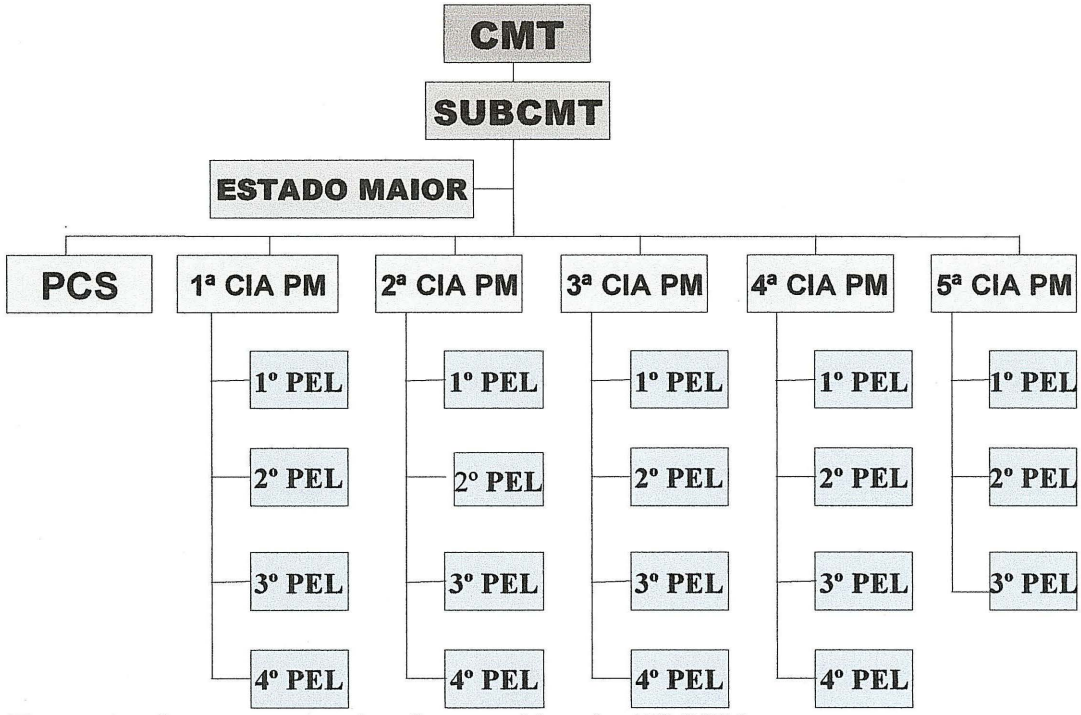


Figura 4 – Organograma das Companhias do 17º BPM

O organograma acima representa a constituição de cada companhia, as quais poderiam ser denominadas de filiais da empresa 17º BPM; É praticamente a repetição das funções e cargos citados no organograma anterior, porém com profissionais dotados de menor tempo de serviço, cujo cargo de diretor (Cmt de Cia) seria um capitão, o vice diretor (1º Tenente), além de 4 supervisores (Cmts de pelotões), constituído de 2º tenentes. Vale lembrar que nestes pelotões, teríamos os Sargentos para a realização de auxiliar de supervisão.

Ao comparar os respectivos organogramas, com a teoria do método de Reorganização Radical, evidencia-se que nossa empresa possui um órgão de direção centralizado.

6.3 PESSOAL

6.3.1 Quantitativo de PMs X habitantes

COMPANHIAS	POPULAÇÃO	EFETIVO	PMs Hab
1ª Cia	489.159	168	2.911
2ª Cia	232.111	100	2.321
3ª Cia	145.242	73	1.989
4ª Cia	320.401	119	2.692
5ª Cia	177.283	84	2.110
TOTAL	1.364.196	544	2.507

QUADRO 8 – QUANTITATIVO DE PMs X HABITANTES NAS 5 Cias. 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

O quadro acima representa a denominação de nossas filiais, com o número de pessoas que recebem nossos serviços, e o quadro de funcionários para o desempenho da atividade profissional. Vale lembrar que tanto o número de beneficiários pelos serviços prestados, como o número de profissionais para a prestação de serviços, além do ambiente de cada filial é completamente diferenciado.

6.3.1.1 Efetivo operacional

LOCAIS	EXISTENTE	PREVISTO	EMPREGO OPERACIONAL
1ª CIA	168	239	90%
2ª CIA	100	190	90%
3ª CIA	73	190	90%
4ª CIA	119	190	90%
5ª CIA	84	144	90%
SEDE	118	64	90%
TOTAL	662	1.017	90%

QUADRO 9 – EFETIVO OPERACIONAL DAS 5 Cias. 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

Neste espaço, atenção especial às defasagens de efetivo, observado na 1ª Companhia com a falta de 71 Pms, 2ª Cia. a falta de 90 Pms, 3ª Cia. a falta de 117 Pms, 4ª Cia. a falta de 71 Pms e 5ª Cia. a falta de 60 Pms. Há na sede da OPM um

número maior do que o previsto no quadro organizacional (QO), devido ao fato de todo o efetivo da unidade ser apresentado na P/1 pelos seus comandantes de companhia, quando de saída de férias, somando-se ao efetivo que exerce suas atividades na sede do batalhão, bem como os Policiais Militares que fazem parte de grupos como ROTAM, ROCAM e GPTRAN. Somada a defasagem das companhias, constata-se a falta de 355 (trezentos e cinqüenta e cinco) Policiais Militares.

6.3.2 Oficiais classificados no 17º BPM

POSTO	PREVISTO NO Q.O	EXISTENTE NA OPM
TENETE-CORONEL	01	00
MAJOR	02	03
CAPITÃO	09	04
1º TENENTE	14	09
2º TENENTE	18	15

QUADRO 10 – OFICIAIS PREVISTOS E EXISTENTES NO 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

Aos realizar a somatória de todos os profissionais que detêm a função de direção (guardadas as devidas proporções), verifica-se que há problemas, pois o quadro não está completo. Não há um Tenente-Coronel, para o exercício da presidência (supondo tratar-se de um empresa); esta difícil missão, é atualmente exercida por um Major, sendo que ainda, faltam 5 (cinco) capitães; 5 (cinco), 1º Tenentes e 3 (três) 2º Tenentes. Lembrando que este quadro de organização é relativo à data de criação do 17º BPM, ano de 1990.

6.3.3 Subtenentes e sargentos classificados no 17º BPM

GRADUAÇÃO	PREVISTO NO Q.O	EXISTENTE NA OPM
SUBTENENTE	03	03
1º SARGENTO	07	10
2º SARGENTO	24	15
3º SARGENTO	89	55

QUADRO 11 – SUBTENENTES E SARGENTOS PREVISTOS E EXISTENTES NO 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

No mundo militar, é objeto de comentários que o Sargento é o elo entre a tropa e os oficiais, sendo que no 17º BPM, esta realidade não é diferente. Mesmo havendo uma diferença entre o número de profissionais previstos e os que realmente encontram-se no exercício de suas atividades profissionais, há que se ressaltar a importância de cada profissional tanto para a comunidade, como para a unidade 17º BPM, e consequentemente para a PMPR. Devido à falta de efetivo, os sargentos acabam em determinados momentos executando as atividades que são de suas competências, como que em muitos casos acabam exercendo aquilo que seria função de um tenente ou de um cabo ou soldado. O que se observa na realidade é que os sargentos integrantes do 17º BPM, ora executam os serviços de execução, ora de supervisão, o que em muitos momentos resulta em prejuízos para a unidade policial militar ou uma empresa.

6.3.4 Cabos e soldados classificados no 17º BPM

GRADUAÇÃO	PREVISTO NO Q.O	EXISTENTE NA OPM
CABOS	161	66
SOLDADOS	689	482

QUADRO 12 – CABOS E SOLDADOS PREVISTOS E EXISTENTES NO 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

Aí está o grande problema do 17º BPM, estes são os profissionais destinados apenas para a atividade de execução, função de extrema importância; é evidente a falta destes valiosos profissionais para o exercício da atividade fim, que é o policiamento ostensivo, preventivo fardado. Observa-se a falta de 95 cabos e 207 soldados, números que somados totalizam 302 profissionais. Se o quadro de organização no dia de hoje fosse atualizado, mesmo que ainda seja referente à data de criação da unidade, a PMPR por meio da Polícia Militar, poderia colocar nas ruas uma quantidade infinitamente maior de viaturas, que executariam a missão de preservação da ordem pública.

6.3.5 1ª Companhia de Polícia Militar
Sede: São José dos Pinhais

MUNICÍPIO	POPULAÇÃO	EFETIVO PM	PM HABITANTES
SÃO JOSÉ DOS PINHIAS	272.530	95	2.868
PINHAIS	116.984	40	2.924
PIRAQUARA	86.012	25	3.440
TIJUCAS DO SUL	13.633	08	1.704
TOTAL	489.159	168	2.911

QUADRO 13 – POPULAÇÃO E EFETIVO PM DA 1ª Cia. 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

O quadro acima refere-se à população existente em cada município e o número de policiais militares destinados ao atendimento da população. Destes números saem policiais militares para o exercício da atividade de radio-patrulhamento, projeto povo, rádio-operadores, atendentes de companhias. A sede da companhia está localizada no município de São José dos Pinhais, onde também é facilmente visualizado na região central da cidade o fórum cível e criminal, em que policiais militares prestam serviços de grande importância, além do aeroporto internacional onde também se destinam policiais militares votados ao atendimento dos turistas que comparecem à capital do Estado do Paraná.

Vale lembrar que seria ideal que todos os municípios fossem comandados por oficiais, sendo que na realidade o que ocorre no 17º BPM, é bem diferente; para se ter idéia, no município de Tijucas do Sul não temos sequer a figura de um sargento para comandar.

6.3.6 2ª Companhia de Polícia Militar
Sede: Araucária

MUNICÍPIO	POPULAÇÃO	EFETIVO PM	PM HABITANTES
ARAUCÁRIA	115.849	57	1.963
FAZENDA RIO GRANDE	79.255	29	2.732
MANDIRITUBA	21.498	07	3.071
CONTENDA	15.509	07	2.215
TOTAL	232.111	100	2.321

QUADRO 14 – POPULAÇÃO E EFETIVO EXISTENTE NA 2ª Cia. 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

A sede da companhia está localizada no município de Araucária e as dificuldades de pessoal são as mesmas das 1ª, 3ª, 4ª e 5ª Cia, sem contar que no município de Fazenda Rio Grande, Policiais Militares além das atividades normais de policiamento ostensivo preventivo fardado, assumiram uma atividade que seria de responsabilidade do Batalhão de Polícia de Guardas, os Pms cuidam de uma unidade destinada à recuperação de menores. Outra observação importantíssima a ser realizada, refere-se ao município de Araucária, onde a empresa Petrobrás, abriu uma ampla frente de trabalho com objetivo de aumentar a sua produtividade; segundo informações estão previstas a abertura de centenas de vagas, para diversos cargos e funções, que seriam preenchido ao longo dos próximos 3 anos, o que fatalmente resultará em aumento populacional no município que abriga a refinaria, além dos municípios próximos, como Contenda, Fazenda Rio Grande e Curitiba. Vale como reflexão o exemplo ocorrido quando da implantação das diversas indústrias no município de São José dos Pinhais, lá a população aumentou consideravelmente, resultando em problemas relacionados à habitação, saúde, educação e segurança pública.

6.3.7 3ª Companhia de Polícia Militar
Sede: Campo Largo

MUNICÍPIO	POPULAÇÃO	EFETIVO PM	PM HABITANTES
CAMPO LARGO	110.796	50	2.215
BALSA NOVA	11.118	13	855
CAMPO MAGRO	23.328	10	2.332
TOTAL	145.242	73	1.989

QUADRO 15 – POPULAÇÃO E EFETIVO EXISTENTE NA 3ª Cia. 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

A sede da subunidade está localizada no município de Campo Largo, e como ocorre nos municípios de São José dos Pinhais, Araucária e AlmiranteTamandaré, são as prefeituras locais que cederam os espaços para abrigar as companhias. Campo Largo é um município que concentra muitos turistas, devido às pousadas existentes, e que futuramente abrigará muitos condomínios residenciais, devido à proximidade com a capital do estado.

6.3.8 4ª Companhia de Polícia Militar

Sede: Colombo

MUNICÍPIO	POPULAÇÃO	EFETIVO PM	PM HABITANTES
COLOMBO	241.545	66	3.659
CAMPINA GRANDE DO SUL	36.644	15	2.442
QUATRO BARRAS	19.002	14	1.357
BOCAÍVA DO SUL	9.910	08	1.238
TUNAS DO PARANÁ	6.465	07	923
ADRIANÓPOLIS	6.875	09	763
TOTAL	320.401	119	2.692

QUADRO 16 – POPULAÇÃO E EFETIVO EXISTENTE NA 4ª Cia. 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

O município de Colombo é o único município da Região Metropolitana de Curitiba que possui uma sede própria de Companhia PM, mesmo assim apresenta praticamente os mesmos problemas que as demais cidades que integram o 17º BPM; por outro lado é um município em que apesar do aumento populacional ocorrido nos últimos tempos, ainda não foi criada a Guarda Municipal, que é uma realidade nas cidades com grandes concentrações de habitantes.

6.3.9 5ª Companhia de Polícia Militar
Sede: Almirante Tamandaré

MUNICÍPIO	POPULAÇÃO	EFETIVO PM	PM HABITANTES
ALMIRANTE TAMANDARÉ	96.739	57	1.697
RIO BRANCO DO SUL	32.815	07	4.687
ITAPERUÇU	23.132	06	3.855
CERRO AZUL	18.460	07	2.637
DOUTOR ULISSES	6.137	07	876
TOTAL	177.283	84	2.110

QUADRO 17 – POPULAÇÃO E EFETIVO EXISTENTE NA 5ª Cia. 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

Atenção deverá ser dispensada aos municípios integrantes da 5ª companhia, devido ao fato de alguns encontrarem-se localizados mais próximos da divisa com o estado de São Paulo, do que a capital do estado do Paraná. Se nestes municípios não for dedicada atenção especial no que diz respeito às atividades relacionadas à segurança pública, membros de facções criminosas muito presentes no estado vizinho, poderão devido às fragilidades identificadas, aproveitarem-se do quadro apresentado nos municípios limítrofes ao estado de São Paulo, e instalarem-se como base, que poderão ser utilizadas para homízio de marginais armamento e tóxico.

6.4 LOGÍSTICA

6.4.1 Distribuição de viaturas no 17º BPM

CIAS	MOTO	RPA	MÓDULO MÓVEL	MICRO ONIBUS	GUINCHO	OUTRAS
SEDE	20	00	01	02	04	12
1ª CIA	07	14	01	00	00	00
2ª CIA	02	11	00	00	00	00
3ª CIA	01	03	00	00	00	00
4ª CIA	04	10	00	00	00	00
5ª CIA	05	03	00	00	00	00
P-2	01	00	00	00	00	07
TOTAL	40	41	02	02	04	19

QUADRO 18 – VIATURAS EM ATIVIDADE NO 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

O 17º BPM está sendo agraciado com novas viaturas, porém alguns problemas como a existência de apenas 2 (dois) módulos móveis, para a realização de Operações em todos os 22 municípios gera preocupação e cobranças. Em reuniões da PM com a comunidade constantemente surgem solicitações de que a cada município fosse destinado 01 (um) módulo móvel. Outra cobrança é a implantação da Patrulha Rural, moradores reclamam que no passado o 17º BPM destinava efetivo exclusivamente para esta modalidade de policiamento, a qual atualmente se faz presente apenas no município de São José dos Pinhais, com 01 (uma) viatura.

6.4.1.1 Quantitativo de viaturas e motocicletas operando na 1ª Cia. do 17º BPM

MUNICÍPIO	VIATURAS	MOTOCICLETAS	TOTAL
SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	07	04	11
PINHAIS	04	03	07
PIRAQUARA	02	00	02
TIJUCAS DO SUL	01	00	01
TOTAL	14	07	21

QUADRO 19 – VIATURAS E MOTOCICLETAS EM ATIVIDADE NA 1ª Cia. 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

Observa-se que em alguns dos municípios acima não há motocicletas em atividade, o que prejudica a atividade de preservação da ordem pública.

6.4.1.2 Quantitativo de viaturas e motocicletas operando na 2ª Cia. do 17º BPM

MUNICÍPIO	VIATURAS	MOTOCICLETAS	TOTAL
ARAUCÁRIA	06	02	08
FAZENDA RIO GRANDE	03	00	03
MANDIRITUBA	01	00	01
CONTENDA	01	00	01
TOTAL	11	02	13

QUADRO 20 – VIATURAS E MOTOCICLETAS EM ATIVIDADE NA 2ª Cia. 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

Na 2ª. Companhia, repete-se os mesmos problemas relacionados a logística e pessoal.

6.4.1.3 Quantitativo de viaturas e motocicletas operando na 3ª Cia. do 17º BPM

MUNICÍPIO	VIATURAS	MOTOCICLETAS	TOTAL
CAMPO LARGO	01	01	02
BALSA NOVA	01	00	01
CAMPO MAGRO	01	00	01
TOTAL	03	01	04

QUADRO 21 – VIATURAS E MOTOCICLETAS EM ATIVIDADE NA 3ª Cia. 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

6.4.1.4 Quantitativo de viaturas e motocicletas operando na 4ª Cia. do 17º BPM

MUNICÍPIO	VIATURAS	MOTOCICLETAS	TOTAL
COLOMBO	05	03	08
CAMPINA GRANDE DO SUL	01	00	01
QUATRO BARRAS	01	00	01
BOCAIÚVA DO SUL	01	01	02
TUNAS DO PARANÁ	01	00	01
ADRIANÓPOLIS	01	00	01
TOTAL	10	04	14

QUADRO 22 – VIATURAS E MOTOCICLETAS EM ATIVIDADE NA 4ª Cia. 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

Observa-se que em alguns dos municípios acima não há motocicletas em atividade, o que prejudica a atividade de preservação da ordem pública.

6.4.1.5 Quantitativo de viaturas e motocicletas operando na 5ª Cia. do 17º BPM

MUNICÍPIO	VIATURAS	MOTOCICLETAS	TOTAL
ALMIRANTE TAMANDARÉ	00	04	04
RIO BRANCO DO SUL	01	00	01
ITAPERUÇU	00	00	00
CERRO AZUL	01	01	02
DOUTOR ULISSES	01	00	01
TOTAL	03	05	08

QUADRO 23 – VIATURAS E MOTOCICLETAS EM ATIVIDADE NA 5ª Cia. 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

Na 5ª. Companhia ocorrem os mesmos problemas.

6.4.1.6 Projeto Povo no 17º BPM

MUNICÍPIO	BAIRRO
SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	AFONSO PENA, BORDA DO CAMPO, GUATUPÊ
PINHAIS	ATUA EM TODA A REGIÃO
PIRAQUARA	ATUA EM TODA A REGIÃO
ARAUCÁRIA	CAPELA VELHA, COSTEIRA
CAMPO LARGO	FERRARIA
COLOMBO	ZUMBÍ DOS PALMARES
ALMIRANTE TAMANDARÉ	ATUA EM TODA A REGIÃO

QUADRO 24 – PROJETO POVO NO 17º BPM
FONTE: P/3 17º BPM

De acordo com a Diretriz nº 002/2004, de 30/04/04, referente ao Policiamento Ostensivo Volante, cada estação será composta de 1 viatura e 2 motocicletas, sendo que toda esta logística seria aplicada para a realização de atividades de Polícia Comunitária no bairro de sua responsabilidade, em que além do atendimento de rádio ocorrências, cada estação poderá receber solicitações diretamente da população do aparelho celular que é destinado para cada viatura.

Moradores quando em contato com a Polícia Militar, seja durante as visitas comunitárias, no atendimento de ocorrências, ou em reuniões com os Conselhos Comunitários de Segurança, comentam do grande sucesso que é o programa, porém constantemente solicitam a ampliação do número de estações POVO.

No município de São José dos Pinhais, de 34 (trinta e quatro) bairros, apenas 3 (três) foram contemplados pelo projeto, fazendo com que os moradores do município em cada reunião com a PM, realizem cobranças, pois não entendem o porquê da não implantação de uma estação POVO destinada à região central; moradores do bairro Costeira reclamam que no bairro onde está localizada a sede do 17º BPM não tem uma estação POVO, sendo que moradores do bairro Borda do Campo reclamam quando a Estação POVO que cobre aquele bairro, encontra-se no atendimento de ocorrência na região chamada Planta São Marcos.

Moradores de Pinhais e Piraquara indagam os integrantes do 17º BPM, o motivo pelo qual as viaturas atuam em todo o município, restando a dúvida em saber qual é realmente o número do telefone celular correspondente à viatura do seu bairro, pois nas respectivas estações não há denominações de qual bairro a viatura representa.

Em Araucária, comerciantes da região central não foram agraciados com uma estação. No município de Campo Largo, moradores e comerciantes da região central, não foram contemplados com o projeto, sendo que no município de Colombo, os moradores da região do Alto Maracanã, também fazem cobranças constantes, quando reunidos com o comando da companhia nas reuniões do Conseg, no que diz respeito à existência da única estação POVO de todo o município de Colombo, que é a estação POVO ZUMBI DOS PALMARES; surpreendentemente, em outros bairros os moradores comentam que não houve a mesma preocupação, apontando uma possível falta de planejamento.

Moradores do município de Almirante Tamandaré realizam os mesmos comentários daqueles que dizem respeito aos municípios de Pinhais e Piraquara, ou seja, 01 (uma) viatura POVO para atender todo o município, mas ela não seria para dar atendimento a um bairro? Reclamam.

6.4.2 ARMAMENTO

CALIBRE	MARCA	QUANTIDADE
CARABINA .40	Taurus	07
METRALHADORA .40	Taurus	03
PISTOLA .40	Taurus	190
ESCOPETA CAL 12	Rossi	58
METRALHADORA 9mm	Beretta	06
MOSQUETÃO 7,62mm	Imbel	02
REVÓLVER CAL .38	Taurus	269
CARABINA .38	Rossi	00
CARABINA .357	Rossi	59
REVÓLVER .357	Taurus	81

QUADRO 25 – TIPO DE ARMAMENTO EMPREGADO NO 17º BPM E QUANTIDADE
FONTE: P/3 17º BPM

Na questão de armamento, podemos dizer que o 17º BPM teve grandes avanços, os Pms estão recebendo as pistolas .40 as quais ficarão acauteladas individualmente, porém para se fazer frente a grupos organizados o 17º BPM apresenta algumas dificuldades, como por exemplo a existência de apenas 9 (nove) metralhadoras. Temos que lembrar que 01 (uma) deve permanecer com o Oficial

escalado na função de Coordenador do Policiamento da Unidade (CPU), 02 (duas) com o grupo ROTAM, 01 (uma) com o grupo GPTRAN, 01 (uma) com a P/2, 01 (uma) com o grupo ROCAM, sobrando 3 (três) para serem divididas para 5 (cinco) companhias, levando-se em consideração que nenhuma delas esteja indisponível para realização de perícia, devido a algum confronto armado que tenha ocorrido, o que fatalmente deve ter ocorrido neste ano de 2009.

Vale lembrar que os grupos como ROTAM, ROCAM e GPTRAN não ficam nas sedes das subunidades, atendendo às necessidades dos comandantes de companhias; estes grupos, sempre comandados por 01 (um) oficial, ficam à disposição do Comando do 17º BPM, para cumprimento de missões que são planejadas pela seção de planejamento (P/3), portando, os grupos não são aplicados diariamente em todos os 22 municípios, há um rodízio, observando-se critérios como necessidade e particularidades de cada evento.

7 AS GUARDAS MUNICIPAIS

Alguns Prefeitos dos municípios que são atendidos pelo 17º BPM, cansados de sofrerem algumas cobranças referentes à pasta de Segurança Pública, optaram em dividir esta responsabilidade com o estado, criando as Guardas Municipais.

No município de Araucária, a Guarda Municipal foi criada pela Lei Municipal nº 1.364/2002, possui o efetivo de 67 (sessenta e sete) GMs; vale lembrar que a 2ª cia do 17º BPM possui 100 (cem) Pms para atender 4 municípios. Se falarmos da logística da GM de Araucária, imediatamente destacamos a presença de 11 (onze viaturas), e 6 (seis) motocicletas. O destaque é a existência de um veículo blazer, o qual oferece apoio ao grupo tático que também foi criado no município. Todos os guardas têm autorização para trabalhar armados.

Dentre as atividades prestadas à população de Araucária, destaque para atividades de permanência aos próprios públicos, realizando também atividades de patrulhamento e atendimento de ocorrências, como rixa, danos, atendimentos a acidentes de trânsito, furto, roubo, invasões de terra; realizam atividades de prevenção em escolas municipais, policiamento preventivo ostensivo na zona rural, e neste ano de 2009 pretendem substituir o revólver cal .38 por pistolas calibre 380, aquisição de 3 veículos, sendo 01 (uma) pick-up para ser destinada à Patrulha Escolar e 02 (duas), Blazers. Outro projeto é a implantação de uma academia de musculação para os guardas municipais e a aquisição de armas não letais (teiser). O município de Araucária pretende instalar câmeras de monitoramento nas principais vias públicas, ficando com a guarda municipal a responsabilidade pela central de monitoramento.

No município de Pinhais há a previsão de que neste ano de 2009 também seja implantada a Guarda Municipal, a qual desempenhará função preventiva e atuará na vigilância do patrimônio público municipal, parques, jardins e escolas, entre outros. Como ocorre nos demais municípios que já contam com o serviço, a Guarda Municipal deverá auxiliar no trabalho das polícias Militar e Civil em combate à criminalidade. Araucária, Fazenda Rio Grande, Mandiritiba, São José dos Pinhais, Campo Largo e Campina Grande do Sul, além de Curitiba, são os outros municípios

que já contam com o efetivo da Guarda Municipal. O principal objetivo da implantação da Guarda Municipal é proporcionar melhoria na segurança pública, zelar pelo respeito à constituição federal e às leis, proteger os patrimônios públicos como parques, jardins, praças, escolas e demais locais públicos, além de exercer o policiamento preventivo e comunitário.

Outro município que conta com o serviço é Fazenda Rio Grande. Neste, são 25 guardas, que atuam na cidade desde 2002, com quatro veículos. O município organiza agora um novo concurso público para a contratação de mais 30 guardas municipais. Até o momento, os guardas não têm autorização para trabalhar armados, mas o município tenta um convênio para que o porte de armas seja autorizado.

Em Campina Grande do Sul, são 25 homens e cinco mulheres atuando na Guarda Municipal, que existe desde 2007. Mandirituba conta com 24 guardas e Campo Largo soma 40 servidores.

A Guarda Municipal de São José dos Pinhais comemorou, em abril, quatro anos de criação. Em 2005, o município realizou o primeiro concurso público e contratou 190 guardas, que receberam treinamento especializado para trabalharem armados. A estrutura conta com 35 viaturas e 15 motocicletas, além de revólveres e equipamentos de apoio, como detector de metais, bafômetro e armas não letais. A cidade conta atualmente com 40 câmeras de vídeo instaladas em locais estratégicos da cidade, que são monitoradas 24 horas pelos guardas municipais.

Grande parte dos moradores do município de são José dos Pinhais optam em acionar o telefone 153 da prefeitura local, ao invés do 190, telefone de emergência da PMPR, pois sabem que as viaturas da Guarda Municipal estão melhor distribuídas no município.

Repito que são seis municípios da Região Metropolitana de Curitiba que possuem Guarda Municipal: Araucária, Fazenda Rio Grande, Mandirituba, São José dos Pinhais, Campo Largo, Campina Grande do Sul, totalizando então 376 guardas. Pinhais é, portanto, o sétimo município a destinar Guardas Municipais para prover a Segurança Pública do município, e deverá destinar aos moradores do município 80 (oitenta) Guardas Municipais até o final deste ano de 2009.

7.1 NÚMERO DE GUARDAS MUNICIPAIS NA RMC

MUNICÍPIO	GUARDAS MUNICIPAIS
ARAUCÁRIA	67
FAZENDA RIO GRANDE	25
CAMPINA GRANDE DO SUL	25
MANDIRITUBA	24
CAMPO LARGO	40
SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	190
PINHAIS (INICIAL)	80

FIGURA 5 – Quantidade de guardas municipais na RMC
FONTE: O AUTOR

Ao comparar o número de guardas municipais existentes nos municípios acima citados, com o efetivo policial militar existente no 17º BPM, verifica-se uma grande vantagem para as guardas municipais, o que é preocupante e prejudicial para o 17º BPM, unidade policial militar que de acordo com o contido em lei é a única responsável pela atividade de preservação da ordem pública, realizando o policiamento ostensivo preventivo fardado.

7.1.1 Gráfico representando o número de GMs na RMC

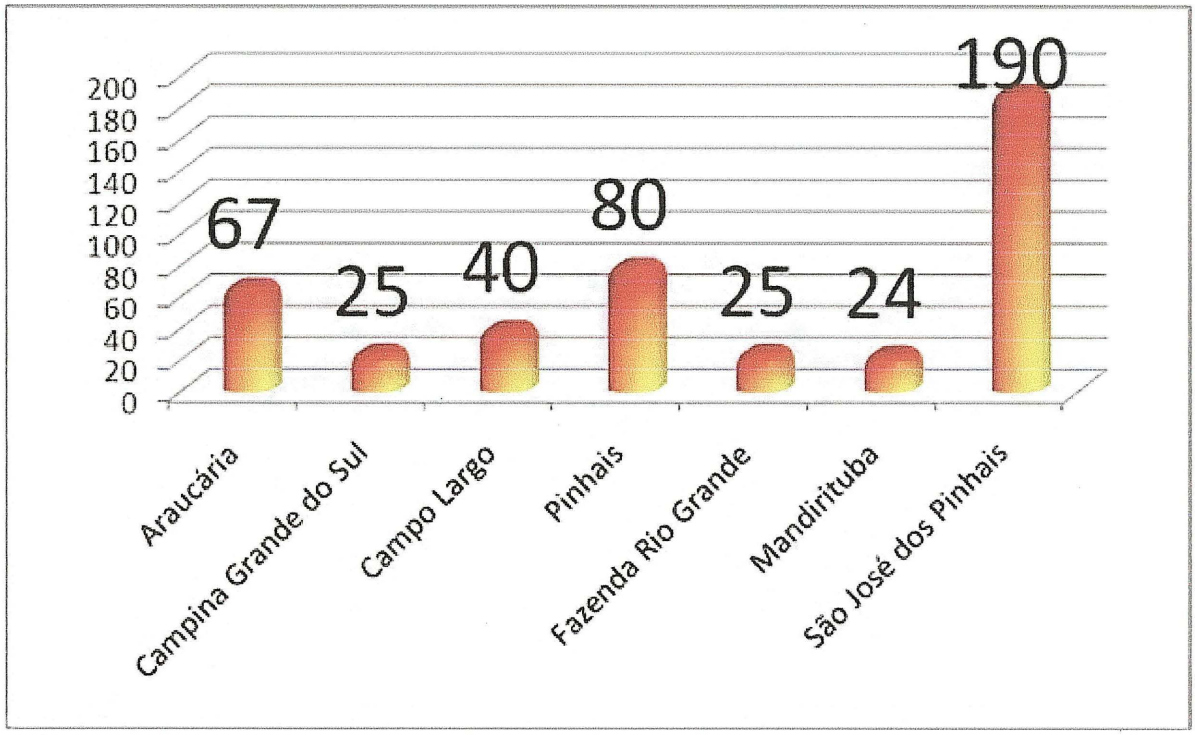


GRÁFICO 1 – REPRESENTAÇÃO DAS GUARDAS MUNICIPAIS NA RMC

FONTE: O AUTOR 2009

Ao realizar a somatória dos efetivos que compõem as Guardas Municipais que integram os municípios acima citados, totaliza-se 451 (quatrocentos e cincoenta e um), profissionais, ou seja, uma diferença de 97 profissionais à menos, se compararmos com o número atual de Cabos e Soldados classificados no 17º BPM.

8 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

8.1 QUESTIONÁRIO Nº. 01 – ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS INTEGRANTES DOS CONSELHOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA E PRESIDENTES DE ASSOCIAÇÕES DE MORADORES DA RMC.

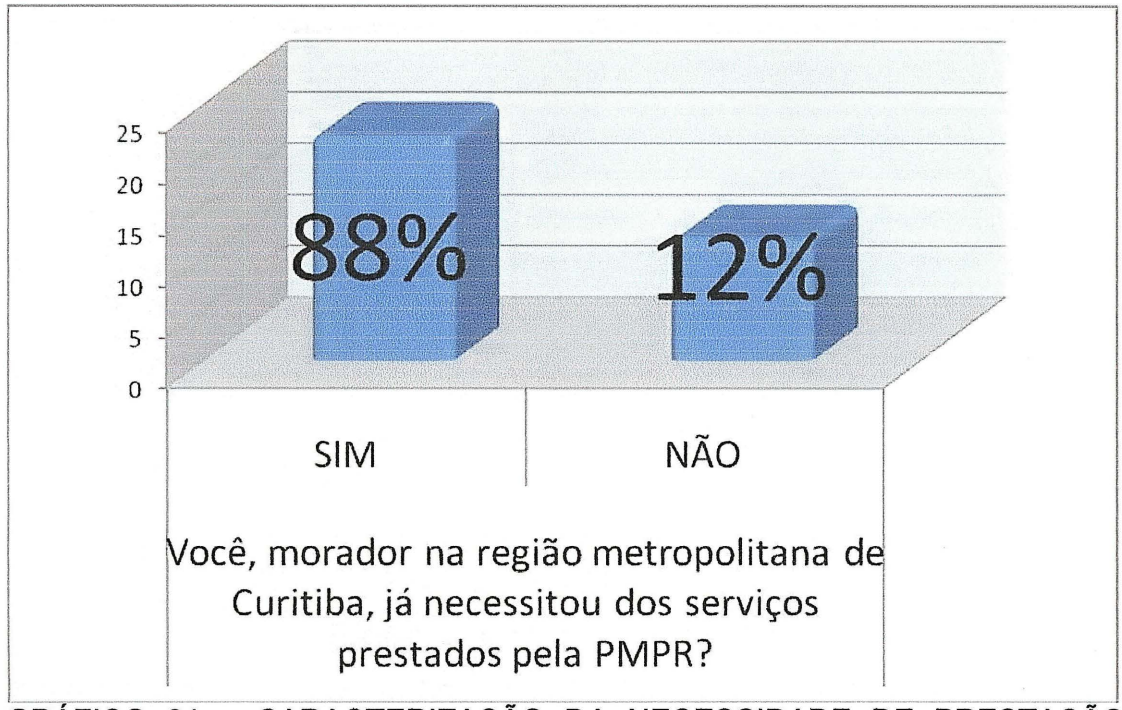


GRÁFICO 01 – CARACTERIZAÇÃO DA NECESSIDADE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA A POPULAÇÃO DA RMC.
Fonte: Pesquisa de campo com integrantes com a comunidade - 2009

Obteve-se como resposta ao questionamento acima citado que 88% dos entrevistados já necessitaram dos serviços prestados, sendo desde orientações, até o atendimento de ocorrência policial.

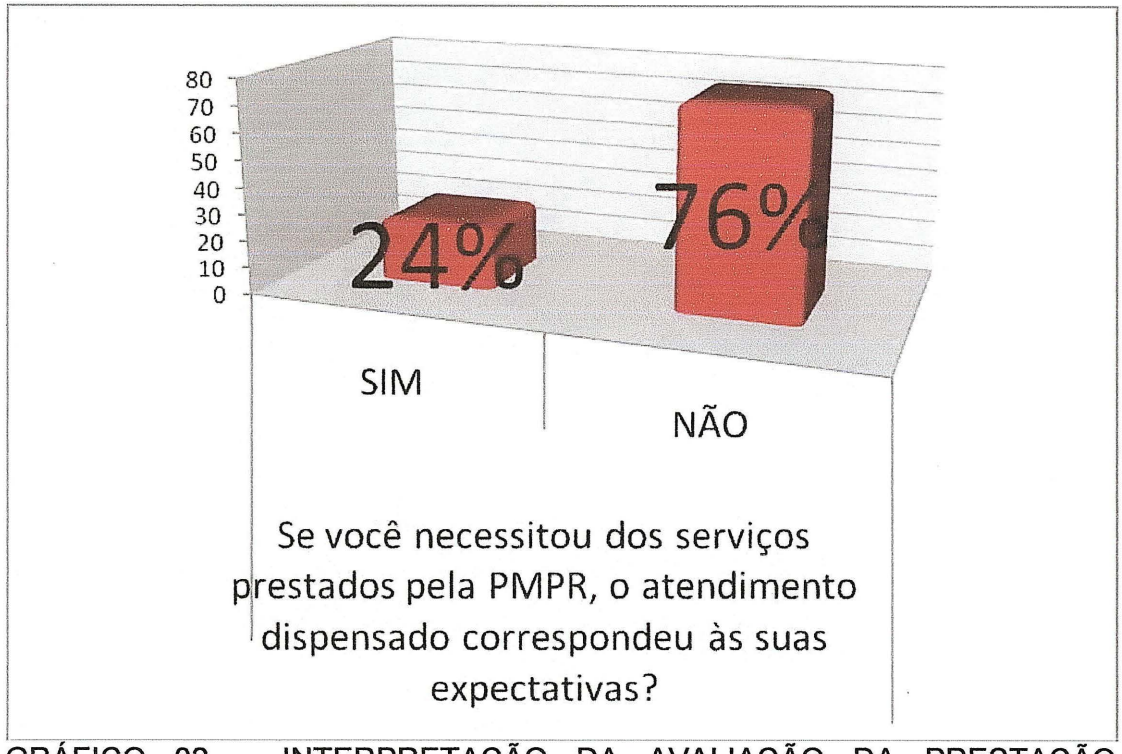


GRÁFICO 02 – INTERPRETAÇÃO DA AVALIAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA A COMUNIDADE.

FONTE: Pesquisa de campo com integrantes com a comunidade - 2009

Obteve-se como resultado do questionamento acima citado que 76% dos entrevistados não aprovaram os serviços prestados por intermédio da PMPR.

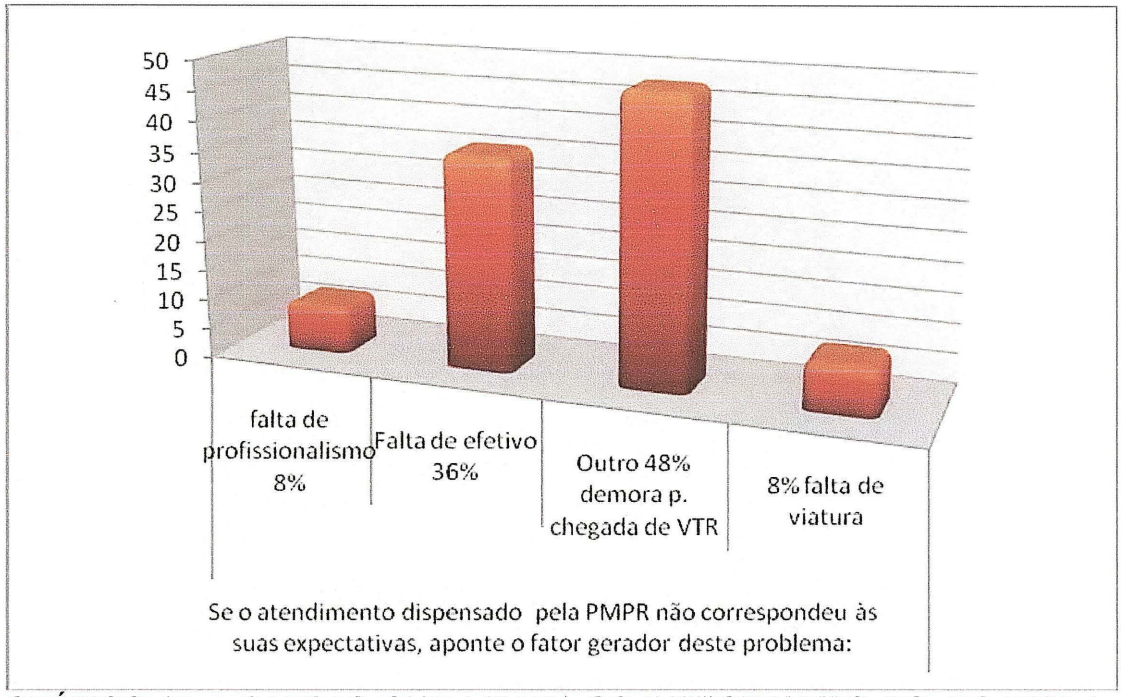


GRÁFICO 03 – CAUSAS QUE LEVAM OS INTEGRANTES DO 17º BPM A NÃO PRESTAR SERVIÇOS DE QUALIDADE À POPULAÇÃO DA RMC.

FONTE: Pesquisa de campo com integrantes com a comunidade - 2009

Segundo os integrantes dos Conselhos Comunitários de Segurança e presidentes de associação de moradores, as principais causas da prestação de um serviço que não correspondeu às expectativas, foram apresentadas na seguinte ordem:

- 48% atribuíram à demora da viatura em chegar ao local da ocorrência;

- 36% atribuíram à falta de efetivo;

- 8% à falta de viatura;

- 8 % à falta de profissionalismo.

GRÁFICO 04 – CONSTATAÇÃO DE QUE A POPULAÇÃO DA RMC TEM CONHECIMENTO DA DIVISÃO E DISTRIBUIÇÃO DO 17º BPM.

FONTE: Pesquisa de campo com integrantes com a comunidade - 2009

Obteve-se como resposta ao questionamento acima citado, que 76% dos entrevistados sabem qual é a unidade responsável pelo policiamento na região, confirmando que mesmo com a relidade do batalhão, existe um canal direto entre PMPR e comunidade, ou seja, que a população tem conhecimento de quem responde pela chefia da organização militar no município em que reside, ou seja, que há um canal de ligação envolvendo os integrantes dos Conselhos Comunitários de Segurança – CONSEGs, com Oficiais e Praças do 17º BPM.

GRÁFICO 05 – VERIFICAÇÃO SE A POPULAÇÃO DA RMC TEM OBSERVADO INTEGRANTES DO 17º BPM REALIZANDO POLICIAMENTO PREVENTIVO.

FONTE: Pesquisa de campo com integrantes com a comunidade - 2009

Obteve-se como resposta que 80% dos entrevistados não observaram uma dupla de policiais militares ou uma Viatura Policial Militar, realizando o policiamento preventivo na região.

GRÁFICO 06 – CONSTATAÇÃO DE COMO A PMPR É IDENTIFICADA NO MUNICÍPIO DE CURITIBA.

FONTE: Pesquisa de campo com integrantes com a comunidade - 2009

Do questionamento acima citado, obervou-se que 88% dos entrevistados afirmaram que no município de Curitiba, se deparam com uma maior quantidade de policiais militares, o que leva a concluir que a presença em menor quantidade de policiias militares em determinada localidade, implicará em pequena ou nenhuma sensação de segurança, o que é prejudicial à imagem da PMPR, acarretando em aumento de criminalidade e violência na região.

8.2 QUESTIONÁRIO Nº. 02 – ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS OFICIAIS COMANDANTES DE COMPANHIA E PELOTÕES.

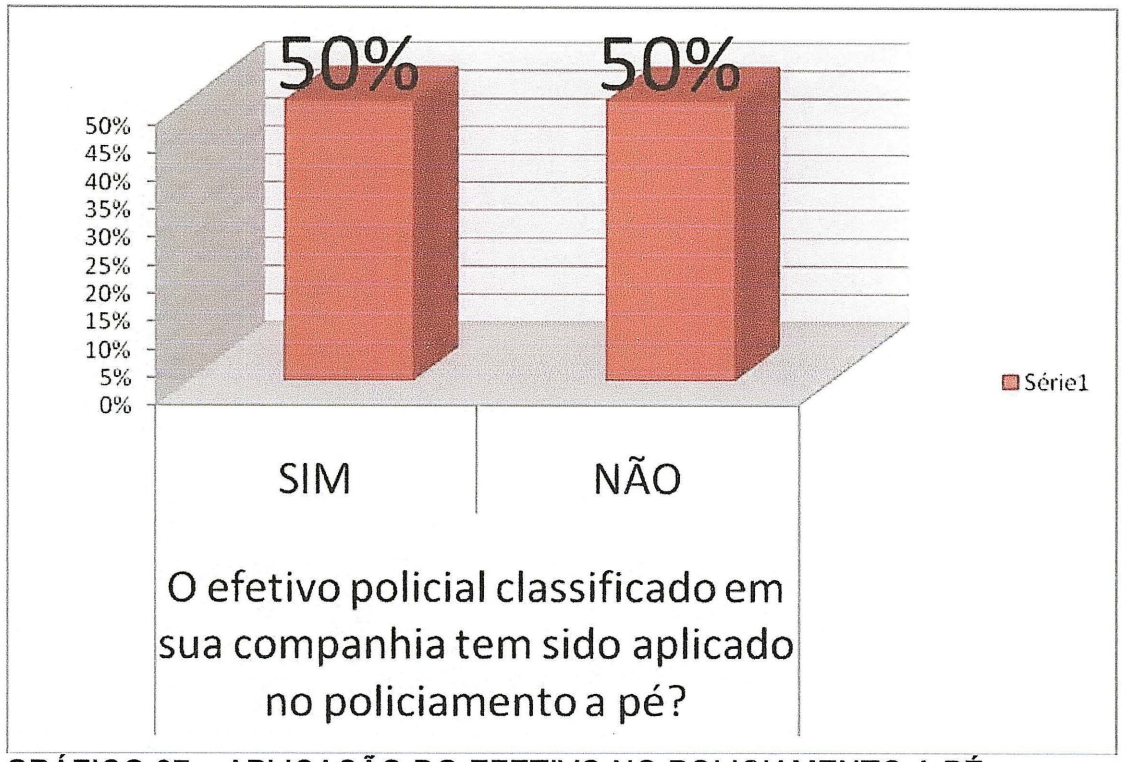


GRÁFICO 07 – APLICAÇÃO DO EFETIVO NO POLICIAMENTO A PÉ.
FONTE: Pesquisa de campo com oficiais comandantes de companhias e pelotões do 17º BPM - 2009

Ao verificar que os comandantes de companhia e pelotões conseguem aplicar seu efetivo no policiamento a pé, imagina-se que o policiamento preventivo está sendo realizado e com êxito, o que em outras palavras quer dizer que: "a polícia está nas ruas. Ocorre que a obtenção de 50% como resposta de que a tropa está sendo aplicada nesta modalidade de policiamento, prende-se ao fato de atualmente existir a obrigação dos Oficiais em aplicar o efetivo administrativo das companhias na "Operação Escudo", o que em outras palavras quer dizer que é muito difícil aplicar a totalidade da tropa do 17º BPM, na realização do policiamento ostensivo preventivo fardado.

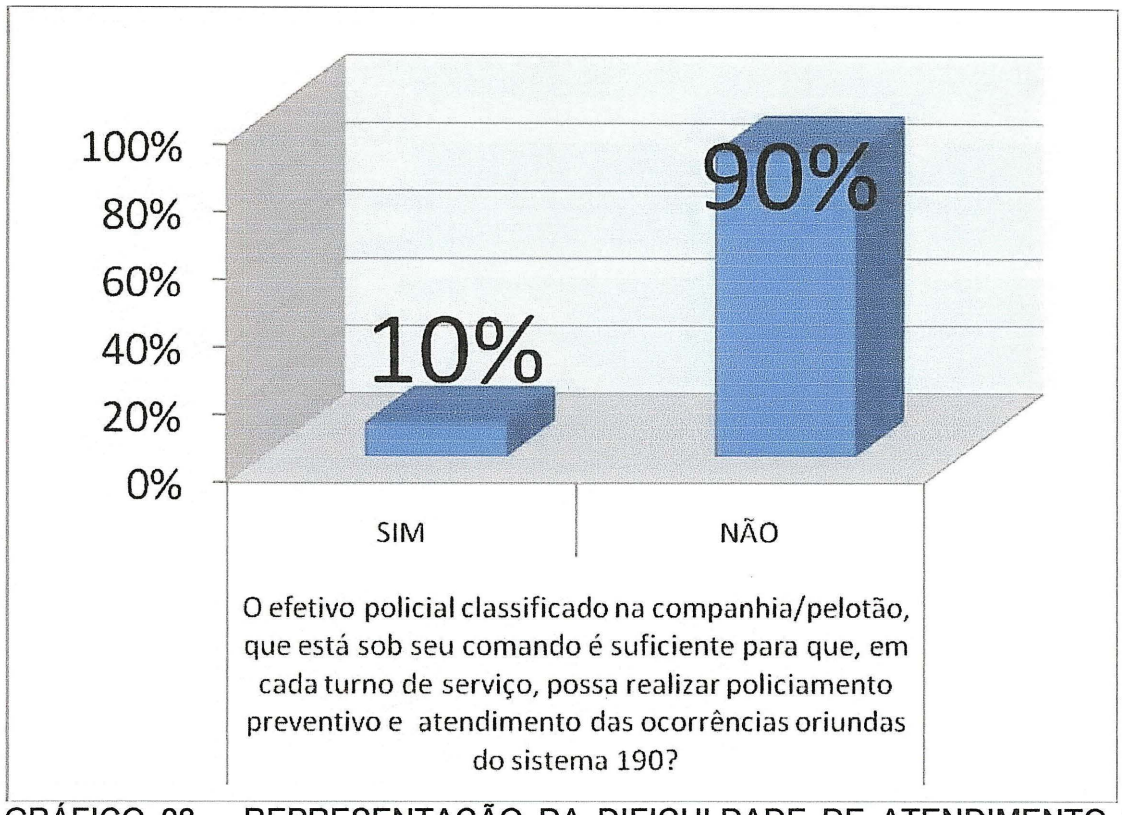


GRÁFICO 08 – REPRESENTAÇÃO DA DIFICULDADE DE ATENDIMENTO DAS OCORRÊNCIAS DO 190.
FONTE: Pesquisa de campo com oficiais comandantes de companhias e pelotões do 17º BPM – 2009

De acordo com o questionamento acima citado, apurou-se que 90% dos oficiais afirmaram que o efetivo policial classificado nas companhias ou pelotões que integram o 17º BPM, não conseguem dar atendimento às ocorrências oriundas do serviço 190, motivo pelo qual também não se consegue realizar a atividade de prevenção, situações estas que acarretam no prejuízo da imagem da PMPR.

GRÁFICO 09 – DEMONSTRAÇÃO DA NÃO REALIZAÇÃO DE VISITAS COMUNITÁRIAS.
FONTE: Pesquisa de campo com oficiais comandantes de companhias e pelotões do 17º BPM – 2009

As visitas comunitárias, de acordo com a filosofia do PROJETO POVO, servem para que a PMPR saiba quais são as verdadeiras necessidades das comunidades, possibilitando com que haja a interação polícia-comunidade. De acordo com a pesquisa, foi apurado que 79% dos entrevistados não estão realizando as visitas, que em outras palavras quer dizer que não estão cumprindo com a filosofia do Policiamento Ostensivo Volante – PROJETO POVO, sendo que apenas 21% responderam que as visitas continuam sendo realizadas.

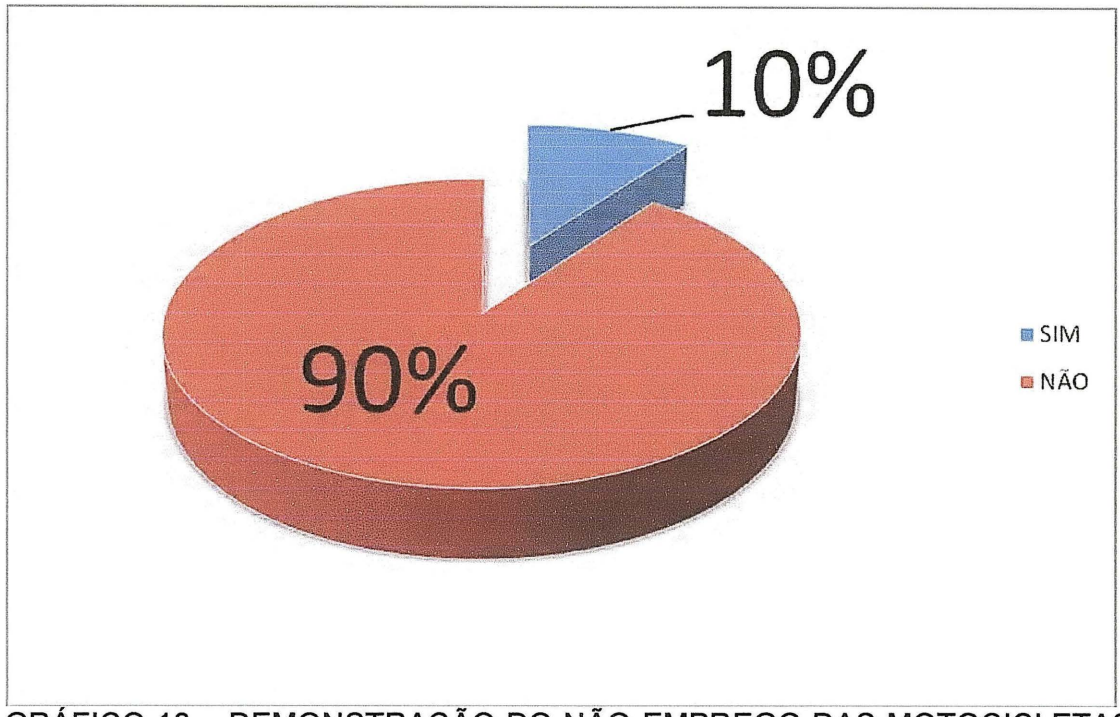


GRÁFICO 10 – DEMONSTRAÇÃO DO NÃO EMPREGO DAS MOTOCICLETAS DE ACORDO COM A FILOSOFIA DO PROJETO POVO.
FONTE: Pesquisa de campo com oficiais comandantes de companhias e pelotões do 17º BPM – 2009

Conforme apurado, apenas 10% dos entrevistados conseguem aplicar a filosofia do projeto POVO na sua plenitude, que é a viatura auxiliada por no mínimo 01 (uma) dupla de motociclistas, ou seja, 90% dos moradores dos poucos bairros da RMC, que foram contemplados com o projeto POVO, apenas a viatura policial militar é aplicada, sendo este um dos motivos da pouca quantidade de visitas comunitárias realizadas na área do 17º BPM, além de observações de que a comunidade não está visualizando a polícia na atividade de policiamento ostensivo preventivo fardado.

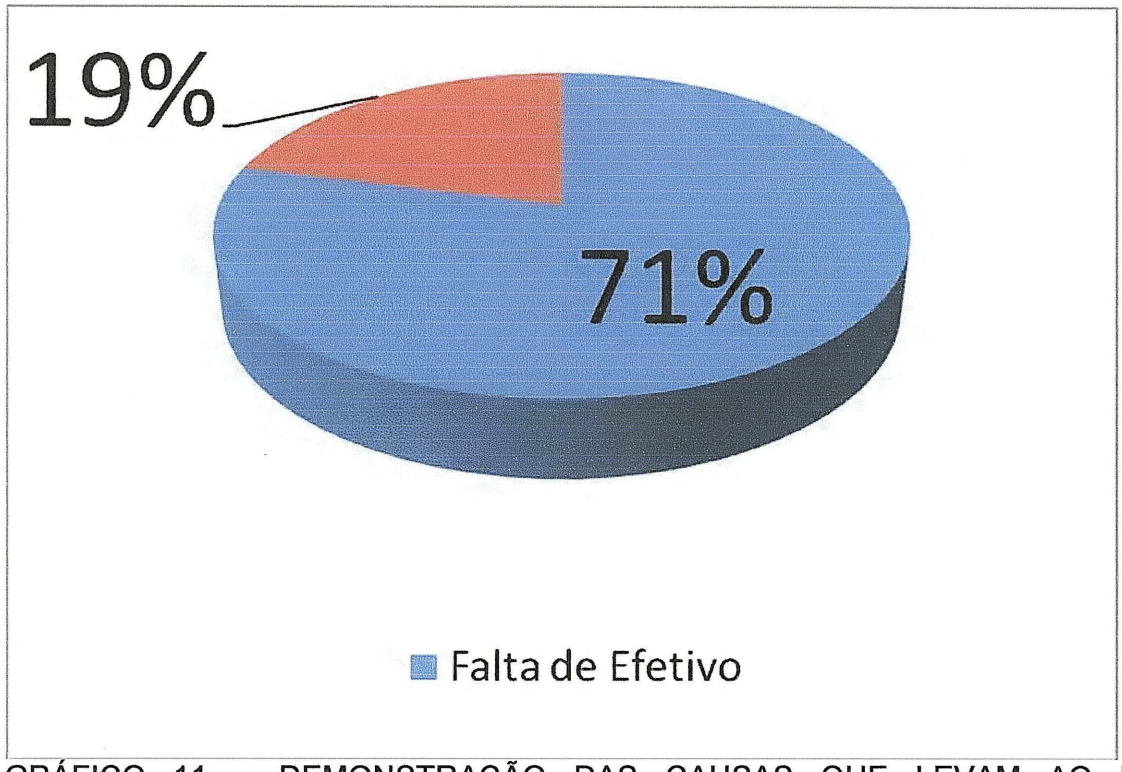


GRÁFICO 11 – DEMONSTRAÇÃO DAS CAUSAS QUE LEVAM AO NÃO EMPREGO DAS MOTOCICLETAS DE ACORDO COM A FILOSOFIA DO PROJETO POVO.
FONTE: Pesquisa de campo com oficiais comandantes de companhias e pelotões do 17º BPM – 2009

Dos entrevistados, 71% afirmaram que as motocicletas não estão sendo aplicadas conforme o contido na Diretriz 002-04, devido à falta de efetivo, sendo que outros 19% responderam que o motivo da não aplicação dos policiais militares, seguindo o contido na Diretriz 002-04, prende-se ao fato da criação pelo Batalhão, de um grupo tático de emprego PM com utilização de motos.

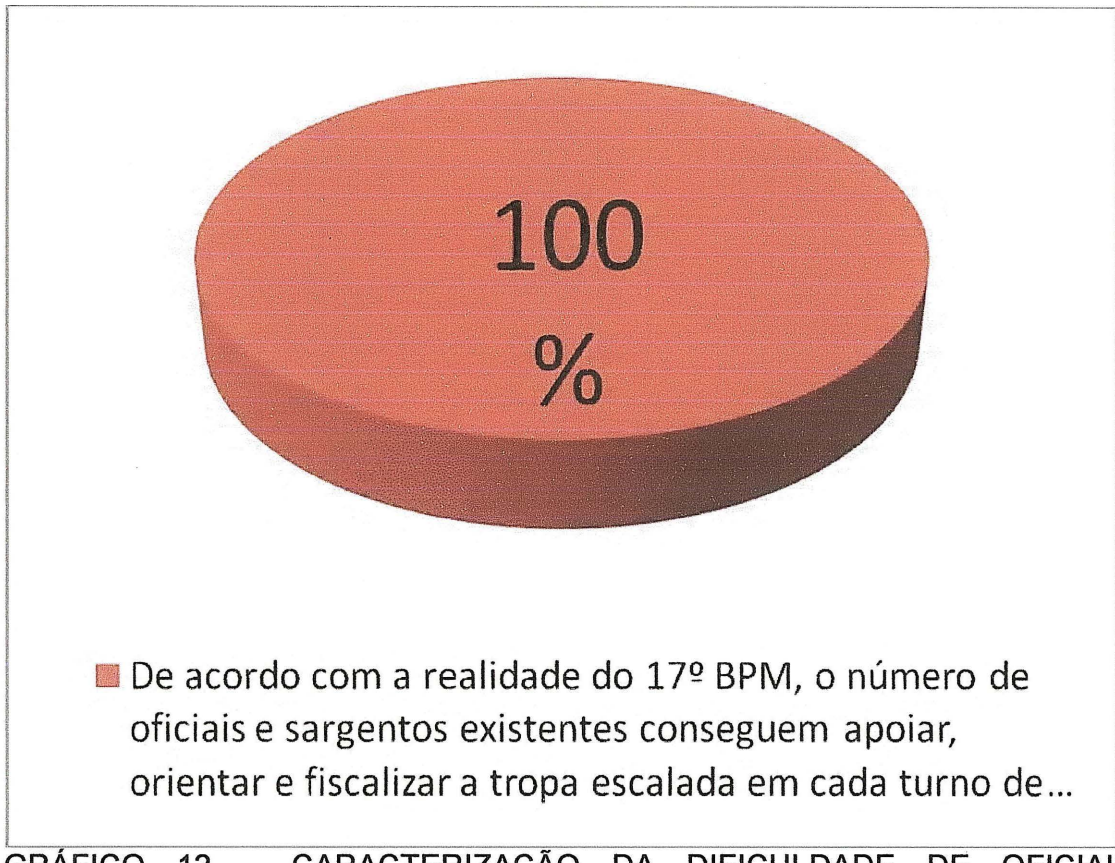


GRÁFICO 12 – CARACTERIZAÇÃO DA DIFICULDADE DE OFICIAIS E SARGENTOS APOIAR A TROPA DO 17º BPM.
FONTE: Pesquisa de campo com oficiais comandantes de companhias e pelotões do 17º BPM – 2009

De acordo com a pesquisa, 100% dos entrevistados foram unânimes em afirmar que não conseguem fiscalizar, orientar e principalmente apoiar a tropa integrante do 17º BPM, em cada turno de serviço, se for mantida a mesma estrutura naquela unidade.

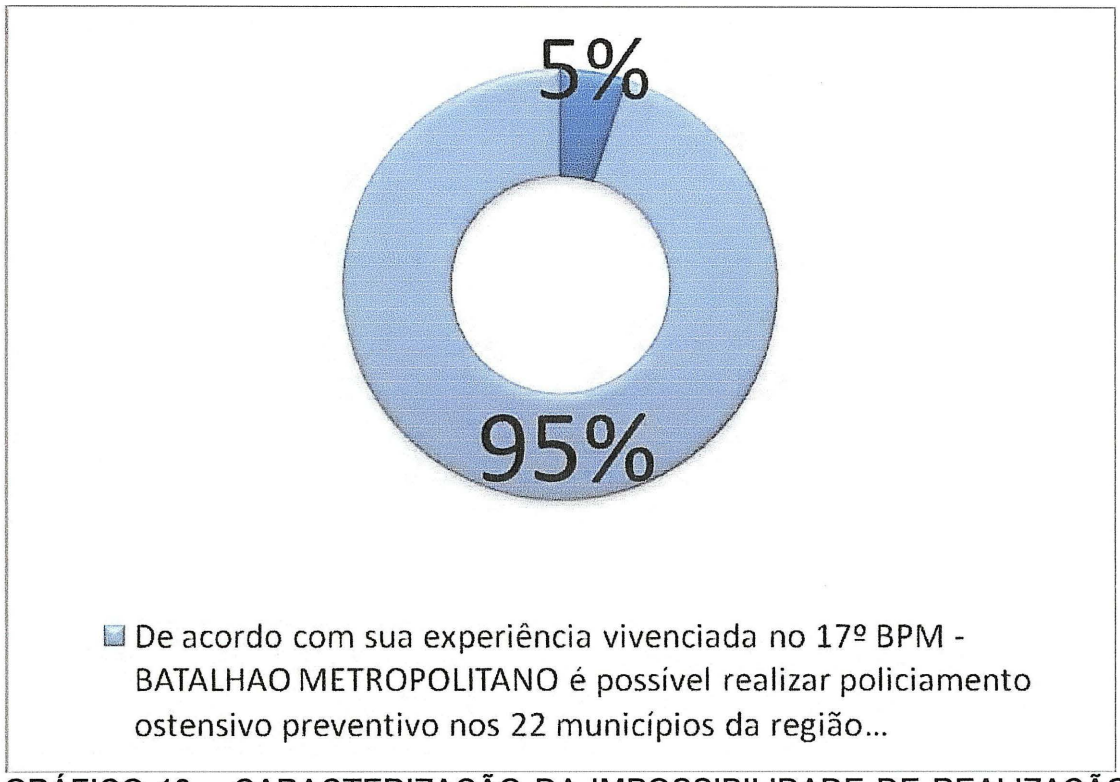


GRÁFICO 13 – CARACTERIZAÇÃO DA IMPOSSIBILIDADE DE REALIZAÇÃO DE POLICIAMENTO OSTENSIVO PREVENTIVO FARDADO NO 17º BPM.
FONTE: Pesquisa de campo com oficiais comandantes de companhias e pelotões do 17º BPM – 2009

Conforme apurado, 95% dos oficiais entrevistados, responderam que não é possível realizar a atividade de policiamento ostensivo preventivo fardado nos 22 municípios circunscricionados pelo 17º BPM, mantendo-se a atual estrutura, motivo pelo qual se justifica a realização do presente estudo.

9 CONCLUSÃO

Diante da definição do problema sob investigação, o presente trabalho monográfico desenvolveu-se em duas etapas: fundamentação teórica e realização de um exame detalhado do ambiente no serviço administrativo e operacional do 17º BPM – Batalhão Metropolitano, cujo objetivo foi a proposta de aplicação do método de Reorganização Radical (RR) no 17º Batalhão da Polícia Militar do Paraná – Batalhão Metropolitano, pelo evidenciamento da necessidade de aplicação de seus fundamentos de gestão de qualidade em face das dificuldades encontradas pelo efetivo (oficiais e praças) para proporcionar e promover melhores condições de segurança pública à população dos 22 municípios abrangidos pelo batalhão e que integram a Região Metropolitana de Curitiba.

Na fundamentação teórica, verificou-se que as principais teorias destacam os fenômenos históricos, sociais, culturais, tecnológicos e econômicos, característicos de cada época, sem esquecer os problemas que assolavam as instituições.

Aplicar um método voltado para a gestão de qualidade em qualquer empresa é de suma importância, pois diariamente é facilmente constatado que se trata de uma solução emergente, cujo objetivo é solucionar ambientes instáveis, proporcionando a prestação de serviços com qualidade.

A valorização do homem é fator fundamental para a disponibilização de serviços com qualidade, sendo que para se buscar esta valorização humana, busca-se a satisfação com o trabalho, pois condições favoráveis para a sua realização, implicará em prestação de serviços com qualidade, seja por meio de instalações físicas novas, o estado de conservação dos equipamentos, o funcionamento das comunicações e dos serviços que dão suporte, o suprimento de materiais, sem esquecer a área de atuação de cada policial.

O motivo pelo qual levou este aluno a acreditar que a aplicação do método de Reorganização Radical correspondia à realidade do 17º BPM – Batalhão Metropolitano foi justamente por tudo que foi discorrido, sua área de atuação, o efetivo planejado quando da sua criação em relação a momento atual, as modalidades de policiamento ostensivo, as viaturas, armamentos e equipamentos colocados à disposição da comunidade, as sedes das companhias, pelotões e

destacamentos comparados aos avanços ocorridos em cada município, vindo todos estes fatores a serem somados com um item contido na teoria que é a competitividade, que no nosso caso é a presença e o fortalecimento verificado ao longo dos anos das Guardas Municipais, as quais conforme já discorrido, apresentam-se com uma realidade muito diferente e para melhor, da disponibilizada pelo Estado, e consequentemente pela PMPR/17º BPM à comunidade; porém vale lembrar que é esta unidade que atualmente apresenta-se com problemas que de acordo com o contido em lei é a responsável pela manutenção e preservação da ordem pública.

Afirmo que o principal motivo pela opção da utilização e aplicação deste método na OPM objeto do presente estudo, é alcançar maior competitividade, processos de mudança e os sistemas para sua manutenção e aperfeiçoamento, partindo-se do "zero" esquecendo de tudo aquilo que existe na empresa, começando novamente, ou seja, iniciando " de novo".

Esta mudança de acordo com a teoria não pode ser lenta, gradual, sem gastos, ela deverá ocorrer de forma rápida projetando-se uma organização inteiramente nova, visando à satisfação de dois públicos: os proprietários e os clientes, no nosso caso os integrantes do 17º BPM, o comando da PMPR, o Governo do Estado e a sociedade, a qual será agraciada com a prestação de serviços de qualidade, pois como discorremos durante este estudo, nosso 17º BPM – Batalhão Metropolitano encontra-se em crise.

Para poder aplicar o método, deveremos seguir os princípios contidos na teoria, procurando diminuir a divisão das companhias, pelotões e destacamentos do 17º BPM, possibilitando que oficiais e tropa, sejam polivalentes, que possam exercer suas funções de acordo com os seus níveis de responsabilidade, que todos os municípios sejam agraciados com um sistema de segurança pública, que esteja de acordo com a realidade vivenciada; que em outras palavras, haja a descentralização.

Que ocorra a introdução do "gerente do processo", com mais informações e poder de decisão, que em outras palavras quer dizer: Que o Estado deverá por intermédio da Polícia Militar do Estado do Paraná realizar um estudo visando a alteração da área de atuação do 17º BPM, e consequentemente em caráter de urgência contratar novos policiais militares, cujo objetivo é atender a demanda operacional em relação às peculiaridades de cada um dos 22 municípios atendidos

pela OPM, acarretando no aumento dos índices de criminalidade e violência. Ocorrendo tais alterações, teremos a presença de "novos gerentes", que no nosso caso seriam novos comandantes, específicos para cada município, dotados de maior experiência profissional.

Diante de todo o quadro apresentado, a aplicação do método de Reorganização Radical no 17º BPM – Batalhão Metropolitano manifestar-se-á da seguinte forma:

Na primeira fase haveria a necessidade de contratação de novos policiais militares via concurso público, visando completar totalmente o Quadro Organizacional do 17º BPM;

Na segunda fase, após o Quadro Organizacional dar-se por completo, o 17º BPM seria desmembrado, fazendo com que atendesse única e exclusivamente o município de São José dos Pinhais;

Criação de 2 (dois) novos Batalhões, sendo 1 (um) para atender exclusivamente o município de Colombo, e outro tendo como sede o município de Araucária, que atenderia também o município de Contenda, devido à grande quantidade de ofertas de emprego que a REPAR – Refinaria Presidente Getúlio Vargas, destinará a toda a população Paranaense nos próximos anos;

Pinhais seria a sede de uma Companhia Independente, cuja responsabilidade territorial seria também destinada ao município de Piraquara;

Fazenda Rio Grande seria a sede de uma Companhia Independente cuja responsabilidade seria também a de realização de policiamento ostensivo preventivo fardado no município de Mandirituba e Tijucas do Sul;

Campo Largo seria a sede da nova Companhia Independente, atendendo também os municípios de Balsa Nova e Campo Magro;

Campina Grande do Sul seria a sede de outra Companhia Independente, a qual atenderia também os municípios de Adrianópolis, Quatro Barras, Bocaíuva do Sul e Tunas do Paraná;

Almirante Tamandaré também seria a sede de uma Companhia Independente de Polícia Militar, cuja missão seria atender também os municípios de Doutor Ulisses, Rio Branco do Sul, Cerro Azul e Itaperuçu.

Um projeto de pesquisa nunca se finaliza. Além de responder a um questionamento, abre sempre espaço para a realização de outros. Diante de tais fatos é evidente que se vislumbram sempre outras questões a serem abordadas em

futuras pesquisas.

Este trabalho monográfico, por meio das questões aqui sugeridas, sinaliza para a possibilidade de se trilhar novos caminhos, conduzindo para novos questionamentos, avaliar novas propostas, cujo objetivo fundamental é a busca de um futuro melhor e mais próximo ao anseio da comunidade, considerando sempre a qualidade na prestação dos serviços.

REFERÊNCIAS

ANDRICH, Mara. Roubos preocupam donos de chácaras na RMC. **Jornal o Estado do Paraná.** Curitiba: 07 jun 2009. Caderno Policial, p. 6.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.** 27. ed. rev. Brasília: Saraiva, 2005.

BRASIL. **Decreto-lei 667, de 2 de julho de 1969.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0667.htm> Acesso em: 12/6/2009.

BRASIL. **Decreto-lei 88777, de 30 de setembro de 1983**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del.88777htm> Acesso em: 12/6/2009.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualiymark, 1992.

GREEN, Cynthia. **Os caminhos da qualidade**: como vencer os desafios da economia global. São Paulo: Makron Books, 1995.

HAMMER, N. Michael e CHAMPY, James. **Reengenharia** – revolucionando a empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, N. Michael. **Além da reengenharia.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JURAN, J. M.; Gryna, Frank M. **Controle de Qualidade**. São Paulo: Makron, 1991. v. 1.

JURAN, J. M. **Qualidade no século XXI.** São Paulo: 1991. p. 96-104.

LONGO, R. M. J. **A revolução da qualidade total**: histórico e modelo gerencial. Brasília: IPEA, 1995.

MARTINS, R. Número de pms é insuficiente na RMC. **Jornal do Estado.** Curitiba: 26 jun. 2001. Caderno Cidades, p. A5.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**. Brasília: MHC, 1994

PARANÁ. **Constituição do Estado do Paraná, 1989**. ed. especial rev. Curitiba: Juruá, 2005.

PARANÁ. Lei n. 1.943, de 23 de junho de1954, **Código da Polícia Militar do Paraná**. Disponível em:
< http://www.pr.gov.br/casacivil/legislacao.shtml > Acesso em: 29/4/2009.

PARANÁ. Lei n. 6.774, de 08 de janeiro de1976, **Lei de Organização Básica da Polícia Militar do Paraná**. Disponível em:
< http://www.pr.gov.br/casacivil/legislacao.shtml > Acesso em: 29/4/2009.

PARANÁ. Decreto nº 7073 de 10 de julho de 1990, **Criação do 17º BATALHÃO de Polícia Militar**. Disponível em:
< http://www.pr.gov.br/casacivil/legislacao.shtml > Acesso em: 13/4/2009.

PARANÁ, Polícia Militar. **Diretriz do Comando Geral 002, de 30 de abril de 2004.** Disponível em:<http://10.47.0.26/PM1/NormasAdministrativas/Diretrizes> Acesso em 20/06/2009

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO PARANÁ. **Legislação.** Disponível em : www.pmpr.pr.gov.br > Acesso em 09/6/2009.

VALLA, Wilson Odirley. **Deontologia policial-militar II: ética profissional para os cursos de formação e aperfeiçoamento de praças**. Curitiba: AVM, 2000.

VALLA, Wilson Odirley. **Doutrina de Emprego de Polícia Militar e Bombeiro Militar**. Curitiba: AVM, 1999.

PARANÁ, Araucária. **Prefeitura Municipal.** Secretarias/Segurança.
Disponível em:<http://www.araucária.pr.gov.br > Acesso em 09/7/2009.

PARANÁ, Campo Largo. **Prefeitura Municipal.** Secretarias/Segurança.
Disponível em:<http://www.campolargo.pr.gov.br > Acesso em 09/7/2009.

PARANÁ, Colombo. **Prefeitura Municipal.** Secretarias/Dadosmunicípios.
Disponível em:<http://www.colombo.pr.gov.br > Acesso em 09/7/2009.

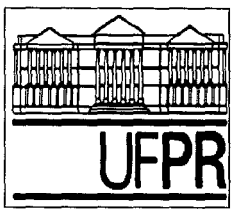
PARANÁ, Fazenda Rio Grande. **Prefeitura Municipal.** Secretarias/informações.
Disponível em:<http://www.fazendariogrande.pr.gov.br > Acesso em 09/7/2009.

PARANÁ, Mandirituba. **Prefeitura Municipal.** Secretarias/informaçõesgerais.
Disponível em:<http://www.mandirituba.pr.gov.br > Acesso em 09/7/2009.

PARANÁ, Pinhais. **Prefeitura Municipal.** Secretarias/notíciasgerais.
Disponível em:<http://www.pinhais.pr.gov.br > Acesso em 09/7/2009.

PARANÁ, São José dos Pinhais. **Prefeitura Municipal.** Secretarias/Segurança.
Disponível em:<http://www.sjp.pr.gov.br > Acesso em 09/7/2009.

PARANÁ, Almirante Tamandaré. **Prefeitura Municipal.** Secretarias/cultura.
Disponível em:<http://www.tamandare.pr.gov.br > Acesso em 09/7/2009.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO EM SEGURANÇA PÚBLICA

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo subsidiar este Oficial da Polícia Militar do Estado do Paraná, hoje na condição de aluno do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Academia Policial Militar do Guatupê. Estou realizando um trabalho técnico científico, cujo tema é: APLICAÇÃO DO MÉTODO DE REORGANIZAÇÃO RADICAL NO 17º BPM - BATALHÃO METROPOLITANO:UMA PROPOSTA.

A escolha deste tema prende-se ao fato do aumento populacional que atingiu a região metropolitana de Curitiba nos últimos anos, enquanto que, a Polícia Militar, por meio do 17º BPM – BATALHÃO METROPOLITANO, cuja sede fica no município de São José dos Pinhais, apresentou poucas modificações estruturais, mantendo-se praticamente o mesmo, desde a década de 1990, período de sua criação.

Sua participação é importante e servirá para caracterizar a necessidade ou não desta reorganização, motivo pelo qual espero de todos os colaboradores a gentileza de devolução deste documento estatístico, com a maior brevidade possível ao Comando do Policiamento da Capital PMPR, aos cuidados do Capitão QOPM MARCOS SPERKA, telefone (41)33044820 – endereço eletrônico: sperkapm@yahoo.com.br – lembrando que não é necessário identificar-se.

Atenciosamente,

Marcos Sperka, Capitão QOPM

QUESTIONÁRIO PARA A COMUNIDADE

Você, morador na região metropolitana de Curitiba, já necessitou dos serviços prestados pela PMPR?

( ) Sim

( ) Não

Se você necessitou dos serviços prestados pela PMPR, o atendimento dispensado correspondeu às suas expectativas?

( ) Sim

( ) Não

Se o atendimento dispensado pela PMPR não correspondeu às suas expectativas, aponte o fator gerador deste problema:

( ) falta de profissionalismo

( ) Falta de efetivo

( ) Outro. Qual?_____

Você sabe qual é o batalhão responsável pelo policiamento ostensivo em seu município?

( ) Sim. Nome_____

( ) Não

O Sr. tem observado a presença de policiais militares realizando policiamento preventivo em seu município?

( ) Sim

( ) Não

Ao comparar o município no qual você reside, com Curitiba, em qual deles você observa um número maior de policiais militares?

( ) Curitiba

( ) O município onde você reside

PERGUNTAS DESTINADAS AOS COMANDANTES DE COMPANHIAS E PELOTÕES

O efetivo policial classificado na companhia/pelotão, que está sob seu comando é suficiente para que, em cada turno de serviço, possa realizar policiamento preventivo e atendimento das ocorrências oriundas do sistema 190?

( ) Sim

( ) Não

O efetivo policial classificado em sua companhia tem sido aplicado no policiamento a pé?

( ) Sim

( ) Não. Porquê?_____

O efetivo policial classificado em sua companhia está realizando visitas comunitárias?

( ) Sim

( ) Não. Porquê?_____

De acordo com a Diretriz 002/2004 ,datada de 30 de abril, que trata do policiamento ostensivo volante (PROJETO POVO), cada estação é composta de 01 viatura e 02 motocicletas. Estas motocicletas estão sendo utilizadas?

( ) Sim

( ) Não

Caso elas não estejam sendo aplicadas de acordo com a Diretriz, aponte a causa.

( ) falta de efetivo

( ) Falta de fiscalização

( ) Outra _____

De acordo com a realidade do 17º BPM, o número de oficiais e sargentos existentes conseguem apoiar, orientar e fiscalizar a tropa escalada em cada turno de serviço?

( ) Sim

( ) Não

De acordo com sua experiência vivenciada no 17º BPM - BATALHAO METROPOLITANO é possível realizar policiamento ostensivo preventivo nos 22 municípios da região metropolitana, mantendo-se a mesma estrutura?

( ) Sim

( ) Não