

**Capitão QOPM PAULO JOVELINO QUINELATO JÚNIOR**

**AS HABILIDADES PARA A GESTÃO DE PESSOAS DIANTE DO EMPREGO DA  
FILOSOFIA DE POLÍCIA COMUNITÁRIA NO POLICIAMENTO DE UMA  
COMPANHIA POLICIAL MILITAR**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Planejamento em Segurança Pública

Orientador de Conteúdo: Maj. QOPM Élio de Oliveira Manoel

**CURITIBA  
2009**

Dedico este trabalho a meus pais, por me ensinarem o valor do estudo e pela dedicação à minha educação.

À minha esposa, por ter me ensinado o verdadeiro sentido da fé, fazendo com que eu reencontrasse o caminho do sucesso crendo e confiando em Deus.

Às minhas filhas, por serem, hoje, a motivação para a busca do meu crescimento pessoal.

Agradeço a Deus, por dar-me força e vida para vencer mais este desafio.

Ao Sr. Cel. QOPM Roberson Luiz Bondaruk pela atenção e paciência dispensada.

Ao Sr. Ten. Cel. Carstens, pela ajuda e pela postura inspiradora do seu comando.

Ao Sr. Maj. Élio pela orientação e confiança depositada no meu trabalho.

A todos os meus amigos, que direta ou indiretamente, propiciaram a conclusão deste trabalho.

Feliz é a terra cujo rei é de origem nobre, e cujos líderes comem no devido tempo para recuperar as forças, e não para embriagar-se.

**Eclesiastes 10:17**

## RESUMO

Versa sobre as habilidades para a gestão de pessoas diante do emprego da filosofia de polícia comunitária no policiamento de uma companhia policial militar. Tem como objetivo geral o de identificar as habilidades que o capitão comandante de uma Companhia Policial Militar que emprega a filosofia de Polícia Comunitária deve ter para gerir os seus subordinados. Conceitua Policiamento Comunitário, identificando suas características e diferenciando do policiamento de Radiopatrulha. Identifica a partir da doutrina, e de entrevistas com Oficiais escolhidos pelo notório conhecimento sobre Policiamento Comunitário, habilidades para gestão de pessoas. Identifica ainda o grau de relevância dessas habilidades na avaliação de capitães comandantes de companhia policial que executam o Policiamento Comunitário, no estado do Paraná, e de policiais, pertencentes a 1ª Companhia do 15º Batalhão de Polícia Militar, sendo que a partir dessa avaliação identifica as habilidades que o capitão, comandante de uma companhia policial militar, deve ter para gerir os seus subordinados. Para a obtenção desses resultados, é realizada pesquisa bibliográfica, entrevista com dois oficiais possuidores de notório conhecimento sobre Policiamento Comunitário e aplicado questionário para avaliação de relevância de habilidades para capitães comandantes de companhia de polícia comunitária e todo o efetivo da primeira companhia do Décimo Quinto Batalhão de Polícia Militar, sediado em Rolândia- PR. Da análise dos dados colhidos, fica evidenciada a importância de quase todas as habilidades listadas, mostrando evidente a necessidade de se manter na Escola de Formação de Oficiais um programa de desenvolvimento de competências e de um acompanhamento do oficialato de forma que possa garantir que o oficial, desde o início da carreira possa desenvolver e aperfeiçoar tais habilidades, para quando alcançar o posto de capitão, esteja totalmente apto a gerir a companhia policial militar de Policiamento Comunitário.

**Palavras-chaves:** Habilidades. Líder. Policiamento Comunitário.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>FORMULAÇÃO DO PROBLEMA</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>LITERATURA PERTINENTE</b>	<b>12</b>
5.1	Policiamento Comunitário	12
5.2	A diferença entre polícia comunitária e Radiopatrulha	19
5.3	Modelos de liderança	20
5.4	Líder	25
<b>6</b>	<b>ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO</b>	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>37</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>43</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>44</b>
	<b>APÊNDICE A – entrevista Sr. Cel QOPM Roberson Luiz Bondaruk</b>	<b>47</b>
	<b>APÊNDICE B – entrevista Sr. Ten Cel QOPM Paulo Sergio Larson Carstens</b>	<b>52</b>
	<b>APÊNDICE C – questionário aplicado aos policiais pertencentes à primeira companhia do décimo quinto batalhão de polícia militar e aos capitães comandantes de companhias</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade está cada vez mais exigente quanto à qualidade dos serviços disponibilizados pelo Estado, inserindo-se nesse contexto as atividades desenvolvidas pela Polícia Militar. Por outro lado, constata-se que nem todos os policiais militares assimilaram o novo posicionamento dessa sociedade que, ante a nova realidade, cobra melhor desempenho e qualidade dos serviços públicos, exigindo, com justa razão, responsabilidade e correção das autoridades constituídas.

A Polícia Militar é destinada à missão árdua de prevenir os acontecimentos delituosos, não podendo assim estar alheia à condição apresentada no contexto social.

Dentro de uma visão que tem como enfoque o ser humano e seu melhor entrosamento dentro da sociedade, o Policiamento Comunitário tem um papel fundamental para que esse desenvolvimento tenha resultados positivos.

Essa nova visão de policiamento requer um modelo de gestão mais dinâmico e mais humano, o que exige dos comandantes uma avaliação quanto à forma de gerir seus comandos, principalmente em nível de companhias.

O presente trabalho, de forma objetiva, traz um estudo que busca identificar as habilidades mais relevantes que o comandante de companhia policial, que executa atividades de Policiamento Comunitário, deve possuir para a melhor execução desse novo modelo de gestão.

Após a formulação do problema e a enumeração dos objetivos, bem como a justificativa do trabalho, são delineados aspectos quanto às particularidades do Policiamento Comunitário e as diferenças em relação ao patrulhamento de Radiopatrulha.

Em seguida, é trazido um apanhado doutrinário sobre modelos de liderança e também sobre a figura do líder. Descrito o encaminhamento metodológico, passa-se à discussão dos resultados, capítulo esse que expõe a relevância das habilidades de lideranças pesquisadas, sendo em seguida delineadas as considerações finais.

Em suma, o papel do Policiamento Comunitário é uma questão central do policiamento moderno, e gerir um efetivo, adotando essa nova filosofia de emprego, exige disposição e dedicação diferenciada dos gestores policiais militares.

## 2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O desenvolvimento da filosofia do Policiamento Comunitário tem sido um processo de mudanças marcantes quanto à forma de trabalho dos policiais militares. Até há pouco tempo, executar o chamado policiamento ostensivo geral limitava-se ao Radiopatrulhamento, em que as ações dos policiais dirigiam-se no sentido de realizar abordagens de pessoas suspeitas por estarem próximos a locais de risco e atender aos chamados oriundos de ligações ao telefone 190.

O Policiamento Comunitário exige um modelo de ação diferente. O policial comunitário deve estar mais próximo da comunidade, conversando com ela, adotando uma postura pró-ativa, fazendo com que a segurança pública seja um assunto amplamente discutido e, principalmente, por meio das suas ações, buscarem o envolvimento de toda aquela comunidade no planejamento e execução das ações de polícia.

Nesta mesma esteira, o modelo do gerenciamento de uma companhia policial militar deve evoluir no sentido de manter-se em sintonia com as mudanças que esse Policiamento Comunitário impõe.

Entende-se como Companhia Policial Militar a divisão territorial de um Batalhão Policial Militar, tendo como regra um efetivo de noventa a cento e vinte policiais, lembrando que esse número pode variar, conforme a disponibilidade real de pessoal.

O líder da companhia (por regra um Capitão Policial Militar) deverá ter habilidades interpessoais para lidar com esse policial de iniciativa, pró-ativo, que, por vezes, poderá parecer questionador e que precisa de um comando que o apóie, não só tecnicamente, mas também no campo motivacional.

O escopo do presente estudo está em identificar as habilidades necessárias para que o comandante de uma companhia policial consiga obter o melhor desempenho de seus comandados na execução de atividades do Policiamento Comunitário, focando principalmente as habilidades interpessoais no relacionamento com esses policiais.

Identificar essas habilidades, mensurando o grau de importância de todas elas, a partir da visão dos policiais militares executores do policiamento em uma companhia policial militar, é fundamental para a capacitação das lideranças atuais e futuras, visando principalmente ao sucesso de toda a Polícia Militar do Paraná.

### 3 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar as habilidades que o capitão comandante de uma Companhia Policial Militar que emprega a filosofia de Polícia Comunitária deve ter para gerir os seus subordinados.

Como objetivos específicos têm-se:

- a. Identificar a partir da doutrina, habilidades para gestão de pessoas;
- b. Identificar a partir de duas entrevistas com Oficiais escolhidos pelo notório conhecimento sobre policiamento comunitário, habilidades para gestão de policiais que trabalham na execução de policiamento comunitário;
- c. Identificar o grau de relevância entre essas habilidades para um grupo de 60 (sessenta) policiais pertencentes a 1ª Companhia do 15º Batalhão de Polícia Militar, executores do policiamento comunitário;
- d. Identificar o grau de relevância entre essas habilidades para um grupo de dez comandantes de companhia policial que executam o policiamento comunitário no estado do Paraná;
- e. Identificar, com fulcro na avaliação da relevância, as habilidades que o capitão, comandante de uma companhia policial militar, deve ter para gerir os seus subordinados.

## 4 JUSTIFICATIVA

Em decorrência da introdução da filosofia do Policiamento Comunitário, a Polícia Militar do Paraná tem vivenciado um processo de mudanças, não só na forma de atendimento à população, mas também na maneira com que gere a si própria.

Os seus gestores estão encontrando, em razão dessas mudanças, grandes dificuldades no processo de adaptação, pois não foram anteriormente preparados para essa nova realidade.

Entre essas dificuldades, ressalta-se a necessidade de mudança na forma da administração de pessoas, principalmente em nível de companhias operacionais, pois a exigência a ser dada aos policiais comunitários acaba sendo diferente do que era empregado aos policiais da Radiopatrulha.

Não resta dúvida que se faz necessário buscar, entre os diversos modelos de gestão de pessoas, aquele modelo que melhor se adapte às necessidades da Polícia Militar do Paraná. Assim, identificar as habilidades mais relevantes, dentre as inúmeras possíveis para o desenvolvimento da liderança, será imprescindível para o sucesso do trabalho dessa nova forma de pensar a polícia.

No atual processo de transformação, não há ainda um estudo específico sobre o assunto, por isso a relevância de destacar habilidades desejáveis para o comandante de uma companhia policial que aplique a filosofia do Policiamento Comunitário e, ainda, graduar em níveis de importância essas habilidades, viabilizando assim a possibilidade do desenvolvimento de um programa de treinamento desses líderes.

Os maiores beneficiários do futuro proposto, em um primeiro momento, serão os policiais da execução do policiamento; as praças, que terão um comandante mais eficiente para geri-las. Em um segundo momento, beneficiará a população, pois terá um profissional mais motivado e melhor treinado, atendendo os seus anseios de segurança.

## 5 LITERATURA PERTINENTE

### 5.1 POLICIAMENTO COMUNITÁRIO

Sendo o Brasil um dos países mais violentos da América do Sul, o problema da violência e suas causas tornam-se questões que influenciam o dia-a-dia da população, assim como a política e a economia do país.

O Policiamento Comunitário pressupõe um novo contrato entre a polícia e os cidadãos que ela atende. Este contrato oferece uma esperança de superar a apatia generalizada, e ao mesmo tempo de restringir qualquer impulso de vigilantismo. Este novo relacionamento, baseado na confiança e no respeito mútuo, sugere também que a polícia pode servir como um catalisador, desafiando as pessoas a aceitarem sua participação na responsabilidade pela qualidade geral de vida na comunidade. O Policiamento Comunitário significa que os cidadãos serão estimulados a cuidar mais, por si mesmos, de suas preocupações menores. Porém, isto libertará a polícia para trabalhar com as pessoas no desenvolvimento imediato, ou em longo prazo, de soluções para problemas da comunidade, usando métodos que incentivem a responsabilidade e o respeito mútuo.

A falta de igualdade de oportunidades é apontada como uma das causas do aumento da criminalidade. Portanto, investimentos em educação, habitação, alimentação, saúde, melhor distribuição de renda, emprego, assistência à criança e ao adolescente, assim como a política agrária, trariam melhores condições à população da baixa renda e conseqüente menor propensão ao crime.

Ainda como fatores que dificultam uma ordem pública tem-se uma legislação penal antiga, um sistema de presídios inadequado, falta de juízes e a incompetência dos governos locais.

Devido aos fatores acima citados, a criminalidade e a violência aumentam geometricamente sendo que a questão de segurança já se tornou um dos maiores gastos orçamentários do poder público. Ainda se observa uma polícia que sofre preconceito por parte da população, havendo um distanciamento entre a polícia e a comunidade.

O Policiamento Comunitário é conceituado por Trojanowicz (1999) como

uma filosofia e uma estratégia organizacional que proporciona uma

nova parceria entre a população e a polícia", baseia-se na premissa de que "tanto a polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar, e resolver problemas contemporâneos como crime, drogas, desordens físicas e morais, e em geral a decadência do bairro, com o objetivo de melhorar a qualidade geral da vida na área.

Na prática, Polícia Comunitária (como filosofia de trabalho) difere de Policiamento Comunitário (ação de policiar junto à comunidade). Aquela deve ser interpretada como filosofia organizacional indistinta a todos os órgãos de Polícia, enquanto este é pertinente às ações efetivas com a comunidade.

A idéia central de Polícia Comunitária reside na possibilidade de propiciar a aproximação dos profissionais de segurança com membros da comunidade de sua responsabilidade, como um médico, um advogado local, ou um comerciante da esquina, enfim, dar característica humana ao profissional de polícia, e não apenas um número de telefone ou uma instalação física referencial. Para isto, deve-se realizar um amplo trabalho sistemático.

O trabalho policial, que antes era medido pelo número de chamadas, prisões, multas emitidas, e assim por diante, sob orientação de Policiamento Comunitário, tem sua natureza redefinida para uma abordagem que enfatiza os resultados duradouros e a resolução de problemas, em longo prazo.

Mudando a definição do trabalho, muda também o papel dos gerentes policiais. O tradicional modelo de gerência, centrado no controle, quando apenas o gerente decidia a missão, que ditava as estratégias e táticas a serem usadas para atingir as metas, deixa de fazer sentido.

A falta de investimentos na segurança pública, como o número reduzido de material humano, equipamentos e veículos antigos e desgastados, salários defasados e falta de treinamento, apresenta uma polícia, por vezes, violenta e despreparada.

No Paraná, a PMPR (Polícia Militar do Paraná), criada em 1854, vem buscando, ao longo dos anos, sistemas e métodos para a aproximação da comunidade, tais como a Radiopatrulha e o sistema modular. A primeira incorporada hoje aos batalhões de área e o último praticamente desativado, em face da ingerência política e falta de investimentos.

Ainda nessa busca, em 1993, surgiu em Curitiba o projeto POVO, que pretendia atender à comunidade curitibana com melhores condições de segurança, por meio de patrulhamento ostensivo e diálogo com comerciantes e residentes. Em

1998, surgiram os totens, hoje totalmente desativados.

Historicamente, observa-se que a polícia existe desde o início da formação da sociedade, primeiramente, cobrindo a necessidade de proteger o patrimônio e reforçar o poder político dominante. Os primeiros relatos de polícia aparecem na época do faraó Menes, em 2.369 a.C., e, mais tarde, com Agripa, primeiro prefeito de Roma.

O nome mais marcante do que seria a polícia moderna foi Robert Peel, que criou na Inglaterra, no início do século XIX, a “Scotland Yard” a “força policial disciplinada”, voltada para a proteção e serviço da comunidade, buscando restabelecer a fé do público, sustentar a lei e proteger o inocente.

Nos EUA, a polícia passou por três fases distintas: a fase da polícia, em que os interesses políticos dominantes controlavam o poder de polícia; a era da reforma, na qual se buscou a profissionalização do serviço policial, e a era da resolução de problemas, a qual se originou por meio de pesquisas realizadas em Houston, Newark e Kansas City. Resumidamente, na era de resolução de problemas, verificou-se que as necessidades principais eram: aumentar a quantidade e qualidade dos contatos entre policiais e cidadãos; programação de acordo com os problemas levantados pelos moradores e não os considerados pela polícia; atendimento a todas as pessoas, e respeito, confiança e liberdade para os policiais desenvolverem suas atividades.

Para a existência de uma ordem pública justa, é necessário investimentos tanto na sociedade como na força policial e ainda a aproximação da polícia e comunidade, buscando maior relacionamento e confiança.

O objetivo não é eliminar o crime, mas sim mantê-lo dentro de níveis aceitáveis. Como filosofia a ser adotada para a obtenção desses resultados, temos o Policiamento Comunitário.

Polícia Comunitária, doutrinariamente na PMPR, é entendida como

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

O Policiamento Comunitário se caracteriza pelo trabalho conjunto da Polícia com a comunidade, com a finalidade de ajudar e corrigir situações que ameaçam a tranquilidade e a segurança.

Nesse caso, o policial se transforma na pessoa mais importante da vizinhança, não apenas alguém que responde às chamadas, mas alguém que conhece as pessoas, alguém que está sempre à disposição e ao alcance de todos. Suas prioridades são o enfoque de quaisquer problemas que estejam afligindo a comunidade, diferentemente do Policiamento Tradicional que trabalha a idéia de que as prioridades são dirigidas as ocorrências que envolvem violência ou as definidas como infração penal. Para tal, a eficiência é determinada pelo tempo de resposta aos chamados da comunidade.

Scheremeta afirma que:

a polícia comunitária, como uma nova "filosofia de pensar e agir na proteção e socorro públicos", baseia-se na crença de que os problemas sociais terão soluções cada vez mais efetivas, à medida que haja a participação da população na sua identificação, análise e discussão.

Por tal motivo tem-se, para a Polícia Militar como agência pública de proteção e socorro comunitário, os seguintes pressupostos básicos do Policiamento Comunitário:

- a. a prioridade da atuação preventiva (proativa) da Polícia Militar, agindo prioritariamente, para evitar que delitos aconteçam, como atenuante de seu emprego repressivo;
  - b. a presença mais permanente do policial-militar junto a uma determinada localidade;
  - c. a parceria e cooperação entre a Polícia Militar e a comunidade na identificação dos problemas que lhes afetam, na sua discussão compartilhada e na busca de soluções conjuntas;
  - d. a agilidade nas respostas aos desejos e às necessidades de proteção e socorro da comunidade, os quais são obtidos por meio de pesquisas constantes;
  - e. a preferência pelo emprego do policiamento no processo a pé, mais próximo e em contato mais estreito com as pessoas;
  - f. a resposta ao maior número possível de acionamentos tendentes à sua totalidade;
  - g. a visão sistêmica da defesa social e da segurança pública e gestão compartilhada das políticas públicas;
  - h. a transparência das atividades desempenhadas pela polícia, de forma a permitir um maior controle e participação no planejamento operacional, pela população;
  - i. a atuação do policial-militar como planejador, solucionador de problemas e coordenador de reuniões para troca de informações com a população; e
  - j. um maior enfoque para a necessidade de um envolvimento comunitário, na busca da excelência organizacional da Polícia Militar, proporcionando melhor qualidade de vida à comunidade.
- O Policiamento Comunitário é uma atividade específica da polícia,

compreendendo todas as ações policiais decorrentes desta estratégia, com destaque à Polícia Militar, quando na proteção do cidadão. Isto, porém, não faz com que sejam excluídas as atividades do policiamento tradicional realizadas normalmente pelo policial-militar. Aos enfoques da atuação tradicional são acrescentados procedimentos comunitários, visando adequar convenientemente o policial-militar à nova filosofia. (SCHEREMETA, 2005)

Para que a eficiência desse novo modelo de policiamento ocorra, faz-se necessário um modelo de gerenciamento eficiente, principalmente na administração do agente executor.

O Policiamento Comunitário é, ao mesmo tempo, uma filosofia (uma maneira de pensar) e uma estratégia organizacional (uma maneira de desenvolver a filosofia). Tal modelo permite à polícia e às pessoas trabalharem estreitamente juntas de modo a resolver os problemas da criminalidade, das drogas ilícitas, do medo do crime, das desordens físicas e sociais (desde a pichação até o vício em drogas), da decadência do bairro e a qualidade geral de vida na comunidade.

A filosofia reside na crença de que as pessoas merecem influir no processo policial, em troca da sua participação e do seu apoio. Apóia-se também na crença de que as soluções para os problemas atuais da comunidade exigem a liberação das pessoas e da polícia para poderem explorar novas maneiras criativas de lidar com as preocupações do bairro, para além de uma visão estreita dos incidentes criminais individuais.

A idéia de Policiamento Comunitário traz vários benefícios à comunidade, entre eles está a possibilidade de melhorar a prevenção do crime, maior responsabilização da polícia frente à comunidade, e o encorajamento de esforços para recrutar mulheres e minorias para o trabalho policial. A questão mais crítica a ser respondida é se o Policiamento Comunitário vai produzir comunidades mais seguras.

Ao estudar a aproximação da Instituição PM com a sociedade, é preciso fazer uma análise introspectiva da organização e o seu relacionamento interpessoal.

Muitos questionam que os problemas internos são diversos e podem prejudicar qualquer programa integrado à comunidade. Portanto, para ser comunitário e para pensar em Policiamento Comunitário, é preciso ser comunitário também internamente, aprimorando valores morais, éticos e sociais que aproximem e integrem superiores e subordinados, tendo por principal objetivo a melhora do desempenho profissional e o reconhecimento Institucional da Polícia Militar.

Gullo, ao analisar aspectos internos que são considerados como mais favoráveis à integração social, direcionado inicialmente a um bom desempenho, indicou os seguintes pontos:

- a. a realização do trabalho que gosta, reflete a conjunção de todos os aspectos e reflete uma satisfação geral e ampla. Um bem-estar que resulta da soma de vários aspectos. Uma satisfação ampla, indefinida e irrestrita;
- b. o bom relacionamento com os superiores e com os colegas é o ponto de partida para que o policial se integre no grupo e na instituição porque as relações humanas constituem a base de sustentação das atividades que se desenvolvem a partir delas. Cria um clima favorável ao desenvolvimento das atividades; e
- c. o reconhecimento do trabalho por seus superiores e pela sociedade é o reconhecimento do esforço, da dedicação, do empenho, da criatividade e do respeito que o policial demonstra para com o exercício de suas atividades. É a resposta que ele espera pelo desempenho de suas missões. (GULLO, 1992, p. 189)

#### Segundo PEDROSO FILHO:

Os policiais comunitários de maior sucesso são os que tendem a ser auto-motivados e auto-disciplinados, derivando suas satisfações da consciência de que estão fazendo o melhor para realizar alguma coisa. Isto não quer dizer, entretanto, que não queiram e não precisem de um tapinha nas costas por um trabalho bem feito. Provavelmente a mais importante recompensa que o policial possa receber consiste de coisas intangíveis, tais como elogios dos moradores e status na ronda.

Os Oficiais e Sargentos podem também recompensar o bom desempenho:

- a. Elogiando os policiais, em particular ou em frente de seus pares;
- b. Indicando policiais para as premiações da companhia;
- c. Policial do mês. (Se a resolução comunitária de problemas não contar pontos para o programa de premiação em vigor, devem-se envidar esforços junto aos superiores para mudar as regras neste ponto.);
- d. Demonstrando confiança e apoio, através da flexibilidade (Por exemplo, aos policiais que estiverem trabalhando bem, deve ser concedido o horário flexível que pedirem, sem a necessidade de excessiva justificativa ou documentação). (PEDROSO FILHO, 1998, P.32)

Definir Policiamento Comunitário não é fácil. Há que se ter cuidado para não transmitir a imagem de que se trata apenas de mais uma técnica ou iniciativa localizada e pontual. Na verdade, ele já existia, e com a evolução dos tempos sofreu processos de mudanças que acabaram por descaracterizá-lo, a mercê do avanço tecnológico, especialmente de materiais, e também em razão de políticas de segurança pública equivocadas, decorrentes do adensamento populacional das cidades.

Trojanowicz e Buqueroux definiram o Policiamento Comunitário como uma filosofia e uma estratégia organizacional, que proporcionam uma nova parceria entre a população e a polícia, baseadas na premissa de que tanto a polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas contemporâneos, como crimes, drogas, medos, desordens físicas e morais e até mesmo a decadência dos bairros, com o objetivo de melhorar a qualidade geral de vida da área.<sup>1</sup>

O Policiamento Comunitário é a essência da atividade policial moderna, sendo praticado em vários países desenvolvidos, como Japão, EUA e Inglaterra. Seu fundamento é a estreita colaboração entre as pessoas de uma comunidade e a polícia, em prol da ordem pública. Esse modelo requer programas permanentes de interação polícia-povo, de informação e educação. É preciso considerar que a Polícia Militar deve estar a serviço da comunidade, no sentido de propiciar ao cidadão o exercício de todos os seus direitos, individuais e coletivos, que a lei assegura.

Um dos pressupostos desse modelo de policiamento consiste no fato de o próprio policial militar se sentir um cidadão inserido no contexto social, sintonizado e comprometido com os anseios da comunidade.<sup>2</sup>

A Polícia Militar exerce sua missão em todos os locais do Estado do Paraná, durante as 24 horas diárias, podendo ser acionada diretamente pelo público ou pelo telefone 190. O policial militar é o servidor que mais próximo está da população, inclusive das crianças e adolescentes, mormente quando se trata da presença destes junto a Escolas Públicas.

Assim, a atuação policial reflete um intenso relacionamento social sempre presente, efetivo, deixando de ser ato de uma organização isolada e separada de sua comunidade para tornar-se integrada e participativa em todos os momentos.

Segundo o Coronel PM Roberson, comandante da Academia de Polícia Militar do Guatupê,

o Policiamento Comunitário é a mais moderna tecnologia em segurança pública que nós podemos ter, principalmente em função

<sup>1</sup> Adaptado de TROJANOWICZ, Robert. BUQUEROUX, Bonnie. *Policiamento Comunitário* — Como começar. Tradução por Minas Seinfeld Carakushasky (1994). PMERJ. Rio de Janeiro, 1999.

<sup>2</sup> Nota de Instrução nº PM3 — 004/02/97, p.4 apud PAVESI, Valdemir José. *A atuação do Policiamento Comunitário da polícia militar na rede de ensino público estadual, na prevenção quanto ao uso de drogas. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais)* — Centro de Aperfeiçoamento Estudos Superiores. Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1998.

de que ela aproveita uma importante força de participação da comunidade, em um importante estudo feito pelo Palácio do Itamaraty em um livro que se chama "Mundo a fora", foram pesquisados vários países na questão segurança pública, e dos 39 países pesquisados todos aplicavam a filosofia de polícia comunitária e eram os países assim considerados de maior repercussão internacional, Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e por ai a fora; então mostra que não apenas só para o Brasil, mas para todo o mundo hoje a polícia comunitária é uma realidade e as policias que não estão enquadradas dentro dessa linha ou estão tentando fazer isso ou já estão em fase de trabalhos iniciais para que seja implementadas, nós não temos conhecimento de que algum estado ou de algum país não queira trabalhar essa filosofia, então ela é muito efetiva, ela desperta uma força que está adormecida dentro da comunidade, de forma que o próprio cidadão passa primeiramente pelas medidas preventivas para sua própria segurança e depois ela ajuda a resolver problemas da sua comunidade, ele faz com que a situação de segurança melhore muito o criminoso tende a se retrair e a satisfação geral de todos é muito maior.<sup>3</sup>

## 5.2 A DIFERENÇA ENTRE POLÍCIA COMUNITÁRIA E RADIOPATRULHA

Entre tantas atividades que a polícia comunitária executa, é importante ficar estabelecido suas funções e dizer o que não é verdadeiro.

O Policiamento Comunitário não é uma tática, nem uma técnica, nem um programa que não se centra em um esforço limitado para ser tentado e depois abandonado, e sim um novo modo de oferecer o serviço policial à comunidade.

O Policiamento Comunitário formaliza e promove a resolução de problemas comunitários, mantendo sempre um forte componente de repressão. Assim, ele não é apenas um nome a mais para o trabalho de serviço social e, tampouco, possui uma fórmula mágica, pois se investe também de estratégias de longo prazo, visando à resolução dos problemas e ao aumento da qualidade geral de vida, ao longo do tempo.

Uma grande questão a ser esclarecida é que a Radiopatrulha não é Policiamento Comunitário. A Radiopatrulha é a atividade de policiamento ostensivo, realizada por um conjunto de homens e materiais, empregado de forma técnica, tática e operacional, em permanente contato com uma central de operações policiais militares (Sala de Operações ou COPOM), sob seu controle e coordenação permanente. Pode ser considerada como qualquer atividade de policiamento ostensivo, não importando o meio de deslocamento utilizado (processo), podendo

---

<sup>3</sup> Entrevista na íntegra em apêndice A.

ser a pé, a cavalo, de bicicleta, embarcado e aéreo. O patrulheiro - o Policial Militar - está em permanente contato com uma central de operações que exerce a sua coordenação e controle, fazendo policiamento ostensivo preventivo e/ou atuando de forma repressiva no combate ao crime e contravenções. Historicamente, pela forma como foi criada a Radiopatrulha, tem-se entendido este conceito como sendo exclusivo para as atividades motorizadas a quatro rodas, mas também há outras conotações como a própria motocicleta que realiza Radiopatrulhamento motorizado.

A Radiopatrulha, historicamente conhecida como "RPA", "RP", "BARATINHA", em nosso Estado, foi criada por lei, em 24 de junho de 1968, pelo Decreto Governamental n.º 5797, que estabeleceu o seu funcionamento trienal. Iniciou funcionando como parte integrante (adida) ao RCD (Regimento Coronel Dulcídio) e foi instalada oficialmente em 6 de março de 1969.

A partir de 12 de agosto de 1970, a Radiopatrulha recebeu vida autônoma. Em 10 de agosto de 1971, começou a funcionar com viaturas e equipamentos próprios, atuando operacionalmente. Iniciou-se assim, na PMPR, o CPRM (Corpo de Policiamento Radio motorizado), já extinto, pois deu lugar ao avanço da Polícia Militar, sendo incorporado o patrulhamento motorizado nas Unidades que foram oficialmente criadas e reestruturadas em 1976, com a publicação da LOB (Lei de Organização Básica, Lei Estadual n.º 6774/76), que definiu a atual organização e desdobramento da PMPR.

### 5.3 MODELOS DE LIDERANÇA

A doutrina referente à gestão de pessoas, engloba diversos modelos de liderança. Chiavenato apresenta como uma das classificações possíveis, enfatizando a relação entre líder e liderado, os modelos de liderança: autocrático, democrático e liberal:

Autocrático: o seu comportamento com relação aos subordinados é crítico e preconceituoso. O líder autocrático é centralizador, define os objetivos de seus subordinados e o método de trabalho, não dando oportunidade para participarem do processo decisório. O controle é rígido e a avaliação de desempenho tende a não ser objetiva.

Democrático: o líder democrático tende a tomar decisões através do consenso do grupo incentivando a participação de todos, procura delegar autoridade e usa *feedback*. Aceita as decisões do grupo, mesmo que contrariem a sua própria opinião. A preocupação do líder

é atender as aspirações e os pontos de vista dos subordinados que gozam de ampla liberdade para decidir, sugerir e implementar. Liberal: também chamado de *Laissez-Faire*, este líder toma poucas decisões, deixando que a maior parte delas seja tomada pelos subordinados. Os subordinados gozam de ampla liberdade, em virtude de ausência de controle ou avaliação do desempenho. Nesse estilo o líder procura deixar o grupo completamente a “vontade” (Chiavenato, 2005, p. 187-188)

Pode-se observar a relação líder e liderado, no quadro a seguir:

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta do líder
PARTICIPAÇÃO	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado

Fonte: Chiavenato (2005: p.187)

A liderança autocrática põe forte ênfase no líder, enquanto a liderança liberal põe ênfase nos subordinados. Na prática, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão. Ele utiliza coerentemente os três estilos de liderança. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e dentro de que circunstância e tarefas a serem desenvolvidas (Chiavenato, 2005, p. 188).

A história, grande mestra da humanidade, tem demonstrado que a utilização

abusiva e inadequada do poder contextual, pela coerção, autoritarismo e distribuição de recompensas manipulativas, que oprimem e despersonalizam os seres humanos, começa a criar reações individuais e coletivas em vários setores da sociedade, particularmente nas organizações.

O modelo de gerenciamento militar comanda pela autoridade; a liderança empresarial precisa obter lealdade, alcançar comprometimento e merecer respeito. Só assim poderá exercer atos influencias que integrem os indivíduos ao redor de objetivos comuns e ações coletivas.

Liderança é um fenômeno relacional. Os atos influentes geram reações nos liderados e esses, por sua vez, estimulam respostas nos líderes. O relacionamento entre líder e liderado não se dá, entretanto, no vácuo, mas sim em uma determinada realidade social que envolve situações e contingência das mais variadas.

Líder e liderados atuam em um cenário dinâmico de interações, permeadas por intenções e finalidades limitadas em algum tipo de estrutura, como é o caso da empresa. Uma das alternativas para a análise da eficácia dos estilos de liderança considerados é verificar como os atos de influências, em termos da energia despendida pelo líder e grau de controle que esse tem sobre o liderado, atuam no grau de envolvimento desse último.

Existem algumas evidências empíricas que indicam a ausência de dados suficientes que comprovem a validade total de vários modelos, embora cada um deles tenha contribuído para esclarecer alguns aspectos da questão. Enumeram-se aqui mais quatro modelos de liderança: a coercitiva, a controladora, a orientadora e a integradora.

A liderança coercitiva baseia-se no uso do poder de coerção e posição, que depende de alta quantidade de energia, procurando o maior controle possível sobre as ações e reações do liderado, o que tende a gerar passividade, alienação, despersonalização e reações lentas e estereotipadas aos atos influentes. Ameaças, punições e pressões por parte do líder se multiplicam, em um esforço de vencer a barreira da indiferença e da ausência de comportamento que caracteriza a atuação do liderado. Isso significa atenção contínua no sentido de evitar desvios dos padrões rigidamente estabelecidos e presença física constante de uma figura de autoridade, para assegurar o cumprimento estrito das diretivas, impedindo o envolvimento que é um ato voluntário e consciente.

A repressão transforma as pessoas em máquinas ou coisas, destituídas da

capacidade de decidir, gerando irracionalidade e ineficiência do trabalho, escravo ou forçado, de pessoas esmagadas pelo temor de represálias ou morais.

Nenhuma organização que atua em um mercado competitivo, tendo a qualidade e o custo dos bens ou serviços como essenciais para a sua sobrevivência, pode se dar ao luxo de desperdiçar energia humana, seja de líderes, seja de liderados. Lideranças coercitivas desperdiçam cronicamente essa energia; controlam desnecessariamente, impedindo o envolvimento das pessoas. Os diferentes tipos de poder usados pelo líder têm efeitos marcadamente diversos nos subordinados.

No caso da liderança controladora, embora a energia despendida seja menor e a forma de controle mais formal e impessoal, baseada em normas e procedimentos, há uma pressão difusa que impede o livre pensar e a iniciativa. É a padronização de atividades em busca da eficiência mecânica. Esta liderança também gera subcondutividade, pois, ao procurar reduzir a realidade e padrões estáveis e repetitivos de atuação, não consegue lidar com a imprevisibilidade dos acontecimentos. A energia despendida no esforço da padronização permite, entretanto, a possibilidade de um controle menos próximo, sem a constante presença física do líder, que é constituída pela figura de autoridade onipresente e onisciente, que cobra, controla e busca erros. Deste modo, evitam-se os contatos face a face, preferindo a pura e simples aplicação das regras, normas e procedimentos formais, fornecidos pelo poder contextual que a organização lhe atribui.

Padrões de controle encorajam a participação mínima, levam o funcionário a cumprir regras e nada mais. Além disso, atender aos instrumentos de controle tende a se tomar o objetivo dos subordinados, pois é assim que esses administram suas próprias inseguranças e evitam sanções. O controle encoraja o funcionário a atuar segundo o manual de normas e procedimentos, impedindo o seu envolvimento com os resultados e objetivos da organização.

Na liderança orientadora, a energia despendida é menor do que nas anteriores. Essa assume a forma de acompanhamento, supervisão, orientação e esclarecimentos periódicos. Os relacionamentos face a face tendem a ser mais freqüentes, baseando-se mais no poder de conhecimento e conexão do que na posição de recompensa.

O liderado, por sua vez, goza de um espaço confortável para atuar, desde que não ameace a autoridade, experiência, prestígio e conhecimento dos que

ocupam posições de liderança. As normas, regras e procedimentos normais são reduzidos, embora existam padrões informais, considerados tacitamente, que valorizam o respeito, a colaboração e a harmonia, mesmo que superficiais. Isso libera o líder da necessidade de exercer um controle maior sobre o liderado, uma vez que esse tem consciência dos limites tolerados pelo contexto social. Essas condições resultam em uma maior probabilidade de se elevar o nível de envolvimento do liderado com os resultados e objetivos da organização.

A liderança integradora utiliza pouca energia para exercer atos influentes, uma vez que atua por emulação, identificação, exemplos, absorvidos voluntariamente pelo liderado, eliminando assim a necessidade de controle do líder. A ausência de controle tende a facilitar e a estimular a elevação do nível de envolvimento do liderado. O exercício do controle pode influenciar o grau de envolvimento dos membros de uma organização e os indivíduos podem variar sua amplitude de envolvimento desde a alienação (envolvimento negativo) até o compromisso (envolvimento positivo). Outra alternativa para avaliar a eficácia dos vários estilos de liderança propostos diz respeito à duração dos atos influentes do líder em relação ao liderado e ao grau de resistência provocado neste colaborador.

A qualidade relacional entre líder e liderados poderá ser baixa quando a duração dos efeitos do ato influente for curta e o grau de resistência do liderado for alto. Isso equivale a dizer que a eficácia será baixa, obrigando o líder a repetir o ato influente cada vez que pretender obter uma determinada reação. Esse caso é típico da liderança coercitiva que atua pela ameaça, punição ou sofrimento. Tende a gerar no liderado a resistência passiva, caracterizada pela lentidão, interpretação distorcida do ato influencial, sabotagem, desinteresse, além da submissão. São essas reações que provocam a escalada do poder de coerção e o abuso do poder de posição como justificativas "aceitáveis" para as punições, gerando, em consequência, mais resistência que poderá desembocar na violência.

Enquanto os atos influentes são exercidos pela liderança de estilo controlador, a sua duração tenderá a ser média, gerando um grau semelhante de resistência. Por essa razão, a eficácia pode ser considerada mediana, levando o líder à necessidade de reforçar seus atos influentes com controles indiretos, apoiados em formas formais, cobrança periódica e medidas disciplinares, além de manipulação com o oferecimento de prêmios, recompensas e vantagens, que acabam por estimular a competição entre os liderados, inibindo assim a integração e

a confiança tanto entre esses últimos quanto entre líderes e liderados. Isso gera uma lealdade interesseira e contingencial que prejudica a moral do grupo.

#### 5.4 LÍDER

Líder é uma pessoa que em cada situação social influencia com idéias, ações ou pensamentos, as atitudes dos outros. Em outras palavras, líder é toda pessoa capaz de influenciar a conduta humana. Toda a sociedade, seja qual for seu grau de civilização, tem seus líderes. Os grandes líderes nos influenciam a ir a lugares que nunca iríamos por conta própria e a fazermos coisas que nunca tínhamos pensado que fôssemos capazes.

O perfil de um bom líder é evidenciado por quem é livre do domínio de si mesmo, é despojado de orgulho, desprovido das idéias maniqueístas, da manipulação dos outros e livre de ter de explicar sua desventura ou de justificar o sucesso.

O líder deve manter um testemunho íntegro e caráter confiável. Podemos dizer que se distingue em temperamento e caráter. Temperamentos são herdados geneticamente. O caráter é essencialmente formado pelas experiências, e modificável por novas experiências.

É principalmente na formação do caráter onde precisamos concentrar todas as nossas energias, recursos e inteligência. Caráter confiável depende da conquista de cada pessoa individualmente. Confiança não se ganha, se conquista.

Um verdadeiro líder exerce uma influencia especial. Essa influencia não é forçada sobre os outros. Muitos que se acreditam líderes, não passam de prepotentes a pressionar as demais pessoas em sua volta, onde o resultado é uma submissão embasada no medo. A força real de um líder deriva da profunda confiança que seus seguidores depositam nele, existe uma relação tão plena que as pessoas se convencem que com ele e por meio dele podem ir mais além, podem alcançar seus objetivos tanto pessoais, quanto profissionais ou espirituais.

Como exemplo e espelho para um grupo de pessoas ou até mesmo um único indivíduo, um líder requer que seus hábitos sejam formados mediante a disciplina, pois assim acontecerá uma demonstração de caráter idôneo. Nosso caráter é, basicamente, aquilo que fazemos rotineiramente. É o que as pessoas

naturalmente esperam das outras, como serem pontuais, por exemplo. Se alguém costuma ser pontual em tudo, as pessoas naturalmente esperarão isso dele. Elas sabem que podem contar com ele nessa área. Desse modo, a pontualidade se torna uma das características desse caráter. O caráter está ligado diretamente à conduta diária, resultando várias decisões a serem tomadas e assim vai se formando o indivíduo, que pode possuir valores bons e ruins.

Os valores, portanto, não são definidos pela categoria do ser, mas pela categoria do valer. O valor não é um ente, uma coisa, mas é algo que adere à coisa; é o que vulgarmente chamamos de qualidade. O valor é uma qualidade. No caráter, se revela por meio daquilo que é feito quando ninguém está observando.

Por consequência de valores e da formação de seu caráter, é essencial que um líder nato tenha como característica uma exigência em tudo que envolve o seu ser, a compreensão a similitude do grupo, bem como todas as implicações que envolvem os mesmos. Portanto, ele acaba tendo uma habilidade em manter e construir relacionamentos saudáveis.

Não se pode definir um líder como um gerente no sentido formal, mas sim alguém que é considerado o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo.

Um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possa servir. Deve estar sempre mais preocupado com as necessidades do que com as vontades. A flexibilidade precisa estar pulsante em sua vivência, assim conseguirá incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser. Deve possuir um interesse especial no sucesso daqueles que lidera. De fato, um dos papéis como líder é apoiar e incentivar os liderados para que se tornem bem-sucedidos.

O líder tem o dever de fazer com que as pessoas se responsabilizem por suas tarefas, apontando suas deficiências. No entanto, há várias maneiras de fazer isso, sem ferir a dignidade dos outros.

Ramos (1989, p.146), ao modelar a nova organização como uma interação de homens parentéticos, apresenta o líder como "um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais". Em outras palavras, um agente de motivação. O líder desses policiais deverá possuir diversas habilidades para

conseguir extrair a melhor produtividade, bem como motivá-los a estarem sempre presentes e atuantes nos seus espaços.

O administrador de polícia é uma figura muito mais importante do que comumente é reconhecido, ele é convocado para formular políticas que requerem equilibrar valores fundamentais e quase sempre conflitantes, onde decisões afetam diretamente a qualidade de vida de sua comunidade. É dele que mais dependemos para tomar a iniciativa de solucionar os muitos problemas que são pragas para a polícia e que reduzem sua capacidade de fornecer serviços de qualidade para o público. Se a mudança necessária vai ser realizada, é essencial uma liderança responsável, do mais alto gabarito.

A liderança conota a habilidade de alcançar um alto nível de eficiência operacional. Muitas agências de polícia sofreram durante muito tempo com o gerenciamento de flagrante ineficiência. Devido a esse motivo é compreensível que muitas comunidades tenham procurado administradores de polícia com habilidade em gerenciamento, habilidade para reorganizar uma agência de polícia, de simplificar procedimentos, de realocar mão de obra, de reduzir a papelada.

A liderança na área policial requer que o administrador esteja totalmente alerta para a natureza sensível e delicada da função policial. Isso significa que deve dar grande valor à proteção de garantias constitucionais, de liberdade de expressão, do devido processo legal e libertar-se da busca e captura da razão. Para assegurar a responsabilização da polícia em relação ao corpo político, deve entender completamente a necessidade de vários sistemas.

Um dos requisitos básicos que se espera de um líder é que ele seja a figura central em quaisquer tentativas de efetuar mudanças significativas na organização do pessoal, e na forma de serviços que podem servir à comunidade. Isso indica que ele precisa muito mais que habilidade gerencial, requer uma abertura, um espírito desafiador, curioso e inovador, com suficiência, confiança em sua capacidade e seguro de sua posição o bastante para assumir riscos e conduzir experiências.

A liderança é um fenômeno extremamente amplo que abrange as relações sociais e há muito vem desafiando historiadores, sociólogos e psicólogos, todos empenhados em encontrar razões que, teoricamente, justifiquem o surgimento de um líder. Desses estudos, pelo menos três teorias se fizeram conhecidas, a Inatista, a Sociológica e a do Campo Social.

A teoria Inatista faz a defesa da tese do líder nato, na qual fatores

relacionados com a hereditariedade determinam a existência do líder. As influências do meio são minimizadas e até desprezadas pelos inatistas. Para esta teoria, a liderança é um atributo da personalidade, que torna o líder reconhecido como tal em todas as situações. Isto, porém, não acontece, pondo à mostra a fragilidade dos argumentos em que se fundamenta esta teoria, que, de resto; também não explica a destituição de líderes, tão freqüente, em face de situações variadas.

A teoria Sociológica faz a afirmação que o líder é função do meio social, só alcançando prestígio e aceitação por representear os ideais da coletividade naquela determinada situação, caracterizando, deste modo, o líder emergente. Esta teoria também não encontra meios de justificar por que, somente a determinadas pessoas, a sociedade confere delegação de autoridade, ou por que estas pessoas adquirem prestígio.

A teoria do Campo Social estabelece que a liderança é uma relação funcional entre membros de um grupo, na qual o líder adquire prestígio por ter uma participação ativa e pela demonstração de suas capacidades. Assim, a liderança só poderá ser exercida por quem participe dos ideais da comunidade e neles esteja altamente integrado. Fica evidente que suas qualidades devem coincidir com as exigidas para o momento.

Vários autores enumeram modelos e habilidade de liderança. Não se vislumbra na doutrina um modelo ideal e exaustivo. Daí a necessidade de buscar junto aos executores e gestores dessa filosofia de policiamento, a listagem das habilidades que o líder deve possuir de forma imprescindível.

Idalberto Chiavenato descreve a habilidade do líder no relacionamento interpessoal com os seus liderados:

O líder deve ter uma acentuada habilidade de lidar com pessoas, de conviver com pessoas, de fazer as coisas com e por meio das pessoas. Deve possuir um enorme instinto de comunicação. Deve saber ouvir e deve saber falar. Saber receber e saber transmitir mensagens e idéias. Saber entrevistar e comunicar. Ter uma forte dose de calor humano. Ter empatia e simpatia. Apesar de toda essa facilidade no relacionamento com as pessoas, o líder usa a sua autoridade de maneira discreta, mas firme e absoluta. Transfere e delega responsabilidades, mas mantém o controle das coisas, assegura a ação e domina o caminho em direção aos objetivos a serem alcançados. Apesar disso, sua liderança é muito mais educadora do que controladora. Impulsiona as pessoas para a frente e não freia ou inibe o seu comportamento. Suporta pressão e amortece seu impacto sobre os subordinados, resiste à frustração e sabe sempre fazer um esforço adicional para ir à frente e conduzir

consigo a sua equipe. Consegue automotivar-se pela auto-realização e consegue motivar as outras pessoas pelos desafios e pelas recompensas (Chiavenato, 1994, p.161).

O mesmo autor, de uma forma conclusiva, lista como habilidades indispensáveis para a liderança:

- a. focalização nos objetivos;
- b. orientação para a ação;
- c. autoconfiança;
- d. habilidade no relacionamento humano;
- e. criatividade e inovação;
- f. flexibilidade;
- g. tomada de decisão;
- h. padrões de desempenho;
- i. visão do futuro (Chiavenato, 1994, p. 160-163).

Focalização nos objetivos – o líder deve estar sempre focalizando os objetivos a serem atingidos e dirigindo suas energias estrategicamente para o alcance deles. A grande meta que necessita ser atingida é a busca pelo comprometimento das pessoas e do direcionamento do seu comportamento e ação rumo aos objetivos organizacionais. Nesse sentido, é de grande relevância levar em conta tanto os objetivos da organização, como objetivos individuais de cada integrante da equipe.

Orientação para a ação – a direção para a ação constitui uma das características mais concretas da liderança, constituem dois aspectos intrapreneuriais que devem ser conjugados com habilidades gerenciais de planejamento, organização, direção e controle da ação do grupo. O líder põe a mão na massa, é intensivo no seu desempenho e trabalho duro. Acentua a ação e está totalmente orientado para fazer a companhia progredir.

Autoconfiança – é uma característica muito importante na ação que constitui a personalidade de uma líder, a confiança em si próprio e no desempenho do grupo provém da noção e inequívoca sobre para onde direcionar a ação e provocar as coisas. Quando existe a autoconfiança e quando as capacidades e habilidades que lideram são as principais fontes de inspiração dos subordinados, o líder constrói uma imagem pessoal de forte apelo magnético, proveniente dessa intensa imersão de confiança em si próprio e na sua tropa.

Habilidade no relacionamento humano – uma grande necessidade dentro do perfil de um líder é a habilidade de lidar com as pessoas, para que haja uma convivência harmoniosa com as pessoas fazendo com que elas sintam segurança, e

que então possa fazer as coisas com elas e por meio delas. O ouvir e saber falar são dois verbos que um líder precisa saber muito bem como usá-los. Saber usar sua empatia e simpatia para somar junto à tropa resultados positivos, pois apesar de tudo ele precisa ser vigilante ao uso da autoridade para que não se torne abusiva. Sua liderança precisa ser muito mais educadora do que controladora, pois deve suportar pressão e exercer seu impacto sobre os subordinados, assim resistirá às frustrações e terá sempre uma força de impulsionar sua equipe para um alvo satisfatório que traga resultados positivos para todos os envolvidos.

**Criatividade e inovação** – a criatividade e a inovação não podem ser apenas uma relação ligada às inovações tecnológicas, novas políticas e procedimentos, entre outras. Aqui o líder deve saber quando iniciar, quando estancar a inovação; o que irá requerer muita astúcia e imaginação, para que possa estar no foco como motivador de sua tropa.

**Flexibilidade** – aceitar mudanças e ajustar-se facilmente requer um razoável estoque comportamental do líder e não um simples comportamento rígido, cheio de normas e padrões. Um bom líder precisa saber que se deparará com infinitas formas de comportamento e para cada uma delas ele necessitará de uma postura, coincidente ou não, precisando estar aberto e receptivo para cada qual. Ser flexível não pode aqui ser confundido como sinônimo de permissivo ou volúvel.

**Tomada de decisão** – é o processo de pensar e agir que conduz a uma decisão, que nada mais é do que uma escolha entre duas ou mais alternativas. A cada passo a ser tomado, bem como a cada decisão a ser tomada, o líder focaliza o objetivo e as ações necessárias para atingi-lo. O líder precisa possuir uma percepção mais rápida nas tomadas de decisões. Através delas ele estabelecerá as prioridades e dará foco para a companhia, usando racionalmente e melhor o tempo.

**Padrões de desempenho** – procurar alcançar altos padrões de desempenho e de avaliação. Buscar a excelência, a eficiência, a eficácia, a produtividade e a qualidade, assumindo a responsabilidade, cuidando de seus subordinados e dos recursos a sua volta. Assim, pode obter orgulho profundo do seu trabalho e da sua tropa. Um líder não deve ser individualista e quase nunca poderá usar a primeira pessoa do singular.

**Visão do futuro** – a visão está constituindo um ingrediente essencial para a liderança com eficiência. Tal termo é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para alcançá-lo com sucesso. A

visão representa o destino que se pretende transformar em realidade.

Todas essas habilidades citadas, direta ou indiretamente, afetam os liderados. É muito importante perceber como isso acontece e, principalmente, delinear a forma que o líder deve se relacionar com os seus colaboradores. Esse fator poderá ser decisivo para a obtenção do melhor resultado do trabalho executado.

Francisco Lacombe entende que “um líder não é um gerente formal, mas alguém que é considerado o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo” (Lacombe, 2006, p. 205). Com certeza essa responsabilidade é o diferencial do sucesso ou fracasso de qualquer organização.

W. J. Reddin escreve que o líder:

- a. defende valores que representam a vontade coletiva; do contrário, não seria capaz de mobilizar os liderados à ação;
- b. busca e define o consenso em uma causa comum/
- c. cria o espírito de equipe;
- d. promove a dedicação dos liderados;
- e. promove a lealdade à organização e a seus valores;
- f. cria orgulho pela equipe, pela organização e por seus objetivos;
- g. gera confiança quanto aos resultados a serem obtidos (apud Lacombe, 2006, p. 205).

Para John Gardner, o líder:

- a. estabelece os objetivos
- b. motiva os liderados
- c. cria, mantém e administra uma equipe em bom nível;
- d. explica as razões do que deve ser feito;
- e. serve de símbolo para os liderados;
- f. representa externamente a equipe;
- g. renova os sistemas complexos que ele lidera (LACOMBE, 2006, p. 205).

Percebe-se como é importante o nível de dedicação que a liderança impõe. Mais do que um simples trabalho, ser líder implica fortes doses de sacrifício e empenho, pois se visualiza a entrega de todo um esforço para o sucesso não dele próprio, mas do grupo que ele lidera, proporcionando assim o ganho organizacional.

Kouzes & Posner entendem que

a liderança não constitui reserva particular de uns poucos homens e mulheres dotados de carisma, mas sim um processo que as pessoas comuns utilizam quando recorrem ao melhor que há em si mesmas e nas outras pessoas. Basta liberar o líder que há em todos nós para que coisas extraordinárias aconteçam (1997, p. xxiv).

Apesar de ainda existirem opiniões contrárias, a reserva da capacidade de

liderar apenas àqueles ditos líderes natos, é renegar o potencial humano de se desenvolver. Qualquer pessoa pode se tornar um bom líder e inspirar seus liderados, bastando para isso, saber o que melhorar em si mesmo, um autoconhecimento que pode levá-lo a um sucesso recompensador, o troféu de influenciar e viabilizar a vitória de muitos.

Os mesmos autores enumeram que o líder deve:

- a. Desafiar o estabelecido;
- b. Inspirar uma visão compartilhada;
- c. Apontar o caminho;
- d. Encorajar o coração (Kouzes & Posner, 1997, p. 9).

Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard estabeleceram quatro quadrantes básicos de comportamento do líder, em função da ênfase dada aos aspectos da produção (tarefa) e do empregado (relacionamento). Surgiram, assim, quatro combinações: tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento); tarefa alta e relacionamento alto; tarefa baixa e relacionamento baixo; tarefa baixa e relacionamento alto. A figura 1 apresenta os quatro quadrantes de comportamento do líder.

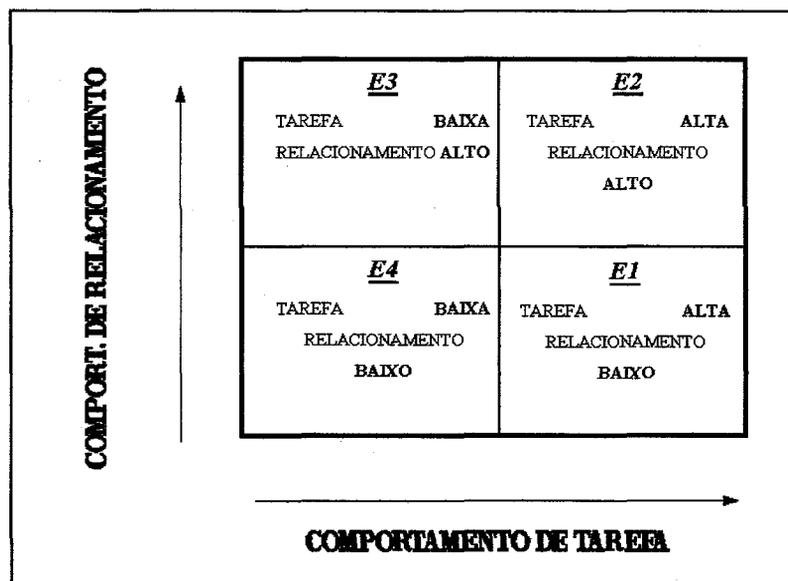


FIGURA 1. OS QUATRO ESTILOS DE COMPORTAMENTO DO LÍDER  
FONTE: HERSEY E BLANCHARD (1986, p.120)

O comportamento de tarefa relaciona-se à estruturação do trabalho. Quanto mais alto o comportamento de tarefa, mais o líder se empenha em planejar, controlar, organizar e dirigir seu subordinado. Quanto mais baixo o comportamento de tarefa, mais o líder deixa estas atividades a cargo do subordinado.

O comportamento de relacionamento refere-se ao apoio dado ao subordinado. Quanto mais alto o comportamento de relacionamento, mais o líder se empenha em oferecer apoio sócio-emocional e canais de comunicação ao empregado. Assim, eles apontam para a necessidade de acrescentar uma terceira dimensão a este modelo, a dimensão da eficácia. O estilo de comportamento passaria a se integrar, deste modo, com os requisitos situacionais de um ambiente. O estilo eficaz seria aquele apropriado para a situação. Para cada estilo aplicado há situações nas quais é apropriado e nas quais não é apropriado, resultando em sua eficácia ou ineficácia.

Um dos aspectos condicionantes da eficácia do comportamento do líder diz respeito à maturidade dos liderados. Para cada tipo de maturidade, haveria um estilo mais apropriado de liderança.

Para se exercer a liderança, requer-se uma influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. É encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais.

Na PMPR, a liderança consiste em uma relação entre um comandante e seus subordinados. Nestes termos, o conceito de liderança repousa em uma relação funcional. Essa relação funcional somente existe quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas necessidades. Assim, segui-lo pode constituir para o grupo um meio para aumentar a satisfação de suas necessidades ou de evitar sua diminuição. O líder surge com um meio para consecução dos objetivos desejados por um grupo. E o grupo pode selecionar e eleger, aceitar espontaneamente um indivíduo como líder, porque ele possui e controla os meios (como habilidade pessoal, conhecimento, competência, relacionamentos, humanidade, persuasão etc.) que o grupo deseja utilizar para atingir seus objetivos, ou seja, para obter um aumento de satisfação de suas necessidades.

Se a liderança é uma influência interpessoal, convém explicitar o que significa influência. A influência é uma força psicológica, uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra, de algum modo intencional.

Um líder mobiliza seus subordinados para fazer com que as coisas necessárias aconteçam. Seu trabalho consiste em usar até o fim a capacidade de realização dos mesmos, ajudá-los a manifestar totalmente o seu potencial, de modo que os objetivos sejam atingidos.

O Sr. Cel. PM Roberson, em sua entrevista, relata que na PMPR grande parte dos líderes ainda se relacionam com seus subordinados através do sistema piramidal, com o comandante maior no topo e a base composta pelo soldado, onde este estaria de frente ao inimigo (nosso cliente comunidade). A figura abaixo retrata tal modelo:



É interessante observar que este modelo de sistema, acaba provocando o foco de toda a Corporação para o desejo do líder maior, fazendo com que a preocupação de cada agente esteja em saber se está ou não agradando o seu chefe, virando as costas à necessidade do seu cliente, no caso da PMPR, a comunidade.

O Sr. Cel. PM Roberson, acredita que o novo paradigma para o comandante, deve estar focado no líder servidor, onde a pirâmide deve estar invertida, com o seu vértice para baixo, “onde nós temos na base o comandante suportando, dando suporte, dando todo o apoio ao tenente coronel que ele suporta o major e assim sucessivamente em toda a corporação voltada para dar suporte para a linha de frente, que é o policial que ele não vai estar com o contato com o inimigo, com o cliente com o usuário do sistema”. É o que demonstra a figura a seguir:



Neste modelo de sistema, fica evidenciada a importância da comunidade no desdobramento diário das missões. Fica latente a necessidade de buscar ouvi-la e estar em sintonia com seus anseios. A missão de cada agente do sistema está em atender-lá, sendo que a liderança estará empenhada em fornecer todo o suporte material e principalmente de apoio àqueles que diretamente estarão executando o policiamento comunitário.

O líder de hoje não é mais aquele responsável apenas pela execução de uma determinada instrução que vem de cima, seu papel é mais dinâmico e autônomo, por isso não basta ser aquele que possui o melhor conhecimento técnico e inteligência superior; deve, acima de tudo, saber como lidar com as pessoas.

## 6 ENCAMINHAMENTO METODOLÓGICO

O presente trabalho se desenvolveu inicialmente por meio de pesquisa bibliográfica, a fim de conceituar e caracterizar o Policiamento Comunitário, diferenciando-o do policiamento de Radiopatrulha.

Continuando na revisão de literatura, foram buscados modelos de gestão de pessoas, identificando os que podem ser aplicados em uma Companhia policial militar. Foram ainda pesquisadas, doutrinariamente, habilidades que os líderes devem ter no relacionamento interpessoal com seus liderados, descrevendo-as.

Foram realizadas entrevistas com dois Oficiais superiores que, comprovadamente, possuem experiência na execução de Policiamento Comunitário a fim que de forma espontânea enumerassem habilidades que o Capitão, comandante de uma Companhia Policial Militar, deve possuir para que seus liderados executem atividades de Policiamento Comunitário, motivados e com eficiência. Os entrevistados foram o Cel. QOPM Roberson Luiz Bondaruk, comandante da Academia Policial Militar do Guatupê, autor de obra na área de Policiamento Comunitário (constante nas referências) e o Ten. Cel. QOPM Paulo Sérgio Larson Carstens, comandante do Décimo Quinto Batalhão de Polícia Militar, unidade da Polícia Militar que executa Policiamento Comunitário.

Foi aplicado questionário a todo efetivo da 1ª Companhia do Décimo Quinto Batalhão de Polícia Militar, sediado em Rolândia-PR, no total de sessenta policiais e a dez Capitães, comandantes de Companhia Policial Militar, escolhidos, aleatoriamente, na capital e interior do Estado do Paraná. Nesses questionários foram enumeradas as habilidades de liderança que foram extraídas da literatura pertinente, elementos das entrevistas e da experiência pessoal do autor, com o objetivo de identificar o grau de relevância entre cada habilidade levantada para o bom desempenho e motivação dos policiais que executam o Policiamento Comunitário.

O questionário foi aplicado pelo autor, tendo sido previamente esclarecidos aos respondentes, os conceitos adotados para cada uma das habilidades arroladas.

Após a coleta de todos os dados foi realizada a análise, identificando as principais habilidades que o comandante de uma companhia de polícia militar deve possuir para que seus liderados executem atividades de Policiamento Comunitários, motivados e com eficiência.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nas organizações policiais, é imprescindível que os comandantes pratiquem e desenvolvam uma liderança positiva, direcionada para a boa administração dos demais escalões, até atingir os níveis mais baixos da corrente de comando, visando conseguir que os escalões subordinados façam o que os escalões superiores preconizam, dentro das diferentes realidades dos municípios, que variam de acordo com as características locais.

Buscando perceber quais as habilidades mais relevantes, e por isso imprescindíveis para o sucesso da liderança, isso na visão dos comandantes de companhia que executam o Policiamento Comunitário e de seus subordinados, foi aplicado um questionário com habilidades listadas por doutrinadores, oficiais entrevistados neste trabalho e pelo próprio autor, sendo elas avaliadas por aqueles.

Na aplicação dos questionários aos policiais pertencentes à Primeira Companhia do Décimo Quinto Batalhão e aos Capitães comandantes de companhia, foram enumeradas diversas habilidades, sendo definidas como seus conceitos o descrito a seguir:

**Proatividade** - proativo é aquele que se antecipa ao futuro, não fica parado aguardando os acontecimentos. Procura estar sempre atento às possíveis mudanças, ou surgimentos de problemas e necessidades e age para que não se instale tais problemas. O proativo está sempre em ação.

**Comunicação** – um bom comunicador possui um falar de fácil compreensão, ele é entendido por seus ouvintes, faz um manuseio de palavras e expressões de forma coesa.

**Honestidade** – é um adjetivo que designa a honra de um indivíduo, sendo que ele não se esquecerá de pensar no outro, característica do que é decente, do que tem pureza e é moralmente irrepreensível, além é claro de ser sincero e verdadeiro em suas declarações, afastando-se do que coloquialmente chama-se “duas-caras”.

**Senso de justiça** – em diversas situações sabe equilibrar o certo e errado, não faz mal uso de seus poderes para um fim próprio, mas sim que visa o bem geral da companhia e da comunidade.

**Flexibilidade** – são em geral maleáveis a diversas situações, aptidão de espírito para se aplicar a diversas ocupações e estudos.

Descentralizar – aqui está ligado diretamente à habilidade de delegar missões e responsabilidades, de forma a extrair o melhor dos seus auxiliares, confiando naqueles que o cerca.

Humildade – reconhece seus próprios erros, sabe liberar perdão, reconhece suas glórias e vitórias sem usufruir de meios ilícitos, está atento às necessidades daqueles que estão ao seu redor.

Saber ouvir – tem a disposição de ouvir seus subordinados no intuito de compartilhar problemas e soluções para o seu comando e para a sociedade.

Motivador - luta em prol de algo que quer muito, uma pessoa motivadora ela é positiva e realista, ou seja, ela olha as coisas de um modo que acredita que vai dar certo, portanto, ela é cautelosa. Uma pessoa motivada pode ser sempre ágil e determinada.

Conhecimento técnico – está sempre se atualizando, por meios de livros, cursos e estudos em geral, possuindo conhecimento na práxis e na teoria também.

Visão de futuro – tem uma visão para as coisas novas, possui preocupação tanto na área científica quanto na área humana, que vise sempre a melhor aproveitamento de seus subordinados.

Abnegação – abnegar-se é o ato de renuncia aos seus próprios interesses, o intuito é o bem de outrem.

Bom caráter - é uma pessoa que age com sinceridade, honesta com as coisas, tanto em coisas financeiras quanto nas sentimentais, que zela por uma reputação digna, que não possui orgulho, arrogância, que não age com egoísmo.

Comprometimento – tem uma responsabilidade e consciência da função na qual exerce, tem convicção que sua conduta necessita de uma atenção especial para que os resultados almejados sejam satisfatórios.

Respeito - o respeito está ligado a princípios éticos e morais, uma vez que um cargo não significa que ele possa ser soberbo em suas atitudes, necessita de certa submissão e uso adequado de sua razão.

Proximidade – a proximidade se faz necessária uma vez que o líder precisa estar informado sobre seus liderados, saber o que está acontecendo, saber as necessidades, os anseios de seus liderados, para que eles executem suas tarefas com satisfação e prazer.

Disciplina – a disciplina é um fator fundamental, uma vez que, através dela, se mantém uma relação de submissão de quem é ensinado, para com aquele que

ensina, além de se manter coeso às regras pré-estabelecidas.

Visão sistêmica - é a capacidade de identificar as ligações de fatos particulares do sistema social como um todo.

Visão estratégica - é antecipar tendências, verificar como o mundo vai progredir, perceber oportunidades, descobrir nichos, ver o antigo de um jeito novo. Essa percepção está intimamente ligada à intuição, o que significa que temos que aprender a gerenciar riscos e nos lançarmos a impulsos controlados.

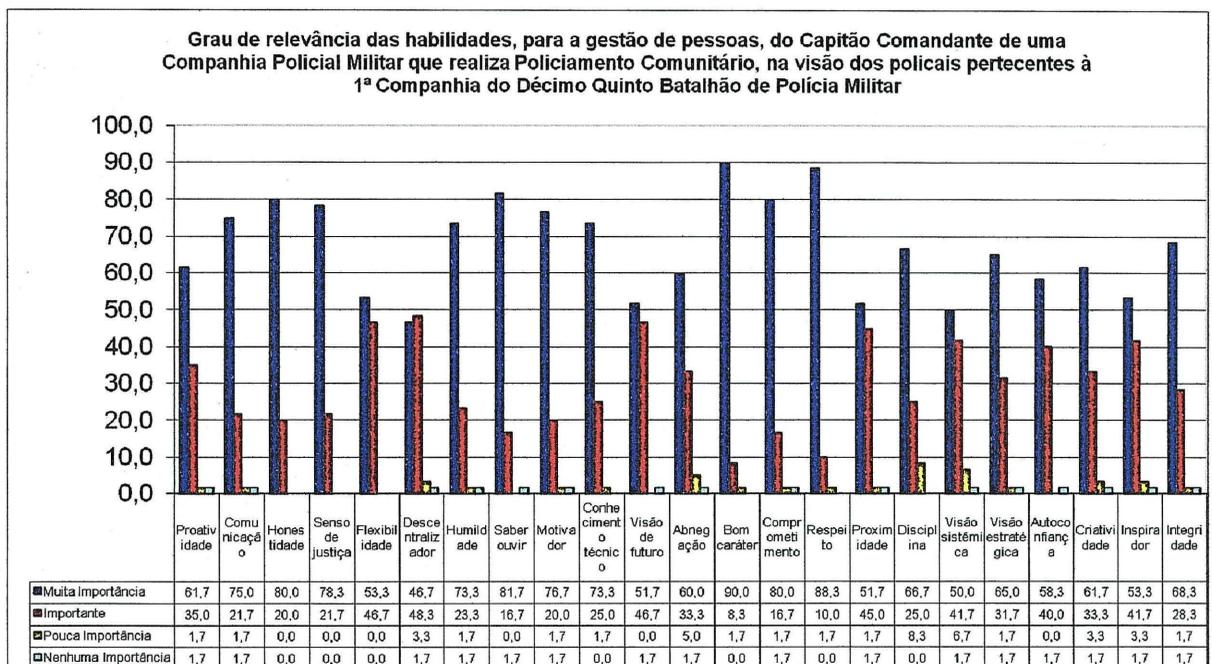
Autoconfiança – a autoconfiança traz segurança para o indivíduo. Um líder autoconfiante consegue tomar decisões com mais facilidade, traz segurança para seus liderados, o que tem como consequência um desempenho melhor nas execuções por ele solicitadas.

Criatividade – um líder necessita ter certo índice de criatividade para criar saídas e estratégias eficientes mediante as adversidades da sua função.

Integridade – possui uma conduta ético-moral respeitável e idônea, não falta com suas responsabilidades, sendo congruente com o que fala e o que faz.

O gráfico a seguir revela as habilidades e a importância que cada uma delas tem para os policiais da 1ª Companhia do Décimo Quinto Batalhão respondentes.

**Gráfico 1**

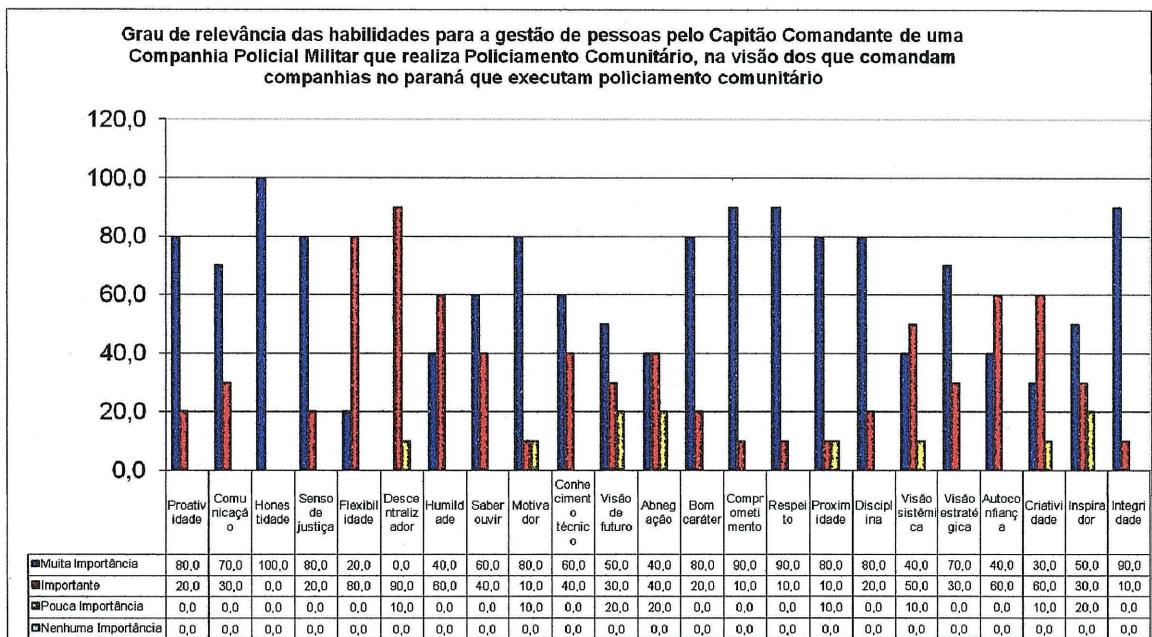


Com base na pesquisa realizada fica evidenciado que segundo a visão dos policiais pertencentes à Primeira Companhia do Décimo Quinto Batalhão de Polícia

Militar, as habilidades que possuem maior índice de relevância (grande importância) são: proatividade, comunicação, honestidade, senso de justiça, flexibilidade, humildade, saber ouvir, motivador, conhecimento técnico, visão de futuro, abnegação, bom caráter, comprometimento, respeito, proximidade, disciplina, visão sistêmica, visão estratégica, autoconfiança, criatividade, inspirador e integridade.

Já os capitães pesquisados, avaliaram de forma diferente alguns itens, coincidindo as opiniões em outros, conforme o gráfico a seguir:

**Gráfico 2**



Na perspectiva dos capitães as habilidades de maior relevância, que foram classificadas por eles como de grande importância, são: proatividade, comunicação, honestidade, senso de justiça, saber ouvir, motivador, conhecimento técnico, visão de futuro, abnegação, bom caráter, comprometimento, respeito, proximidade, disciplina, visão estratégica, inspirador e integridade.

Os policiais da 1ª Companhia do 15º Batalhão entenderam como de grande importância cinco habilidades que os capitães haviam apontado como importante apenas, sendo elas: flexibilidade, humildade, visão sistêmica, autoconfiança e criatividade. Todas as demais habilidades tiveram a mesma avaliação predominante nos dois públicos respondentes.

Outro aspecto importante a ser avaliado, diz respeito às habilidades listadas pelos Oficiais entrevistados, todas elas confirmadas como muito importantes na

pesquisa realizada com os capitães e os policiais da 1ª Companhia do 15º Batalhão.

O Sr. Cel. QOPM Roberson Luiz Bondaruk ao classificar o policiamento comunitário como a mais moderna tecnologia em segurança pública, entende que o capitão responsável pelo gerenciamento deste policiamento deve conhecer profundamente a filosofia do policiamento comunitário, bem como possuir um excelente nível de relacionamento interpessoal, não só com a comunidade mas principalmente com os seus comandados. Conforme suas palavras, esse relacionamento passa pelo paradigma do líder servo, tendo como primícia a ser considerada a habilidade do respeito para com os seus comandados, um aprimorado senso de justiça, proximidade, comunicação, abnegação e ainda honestidade.

O Sr. Ten. Cel. QOPM Paulo Sergio Larson Carstens, ao apontar as habilidades do capitão comandante de uma companhia de policiamento comunitário, ressalta, seguindo o já apontado pelo Sr. Cel. Roberson, a idéia do oficial comandante ser um líder servo, reafirmando a necessidade de um tratamento respeitoso, próximo, possuindo um comportamento abnegado e honesto. O comandado deve ser tratado e respeitado de forma humana, sendo que o seu comportamento com a comunidade estará ligado diretamente à forma como é cuidado pelo seu comandante.

Diante de tudo o que foi exposto, pode-se concluir que será imprescindível para o líder de uma companhia que executa policiamento comunitário que almeja cem por cento de aproveitamento, ser inicialmente honesto para que não se deixe influenciar pelas oportunidades que possam surgir em sua tarefa diária, sendo sincero e verdadeiro nas suas palavras, somado à habilidade de agir com senso de justiça, gerando confiança de seus liderados.

Será muito importante ser proativo, estando disposto ao trabalho, antecipando inclusive a resposta para as adversidades vindouras que possam vir a surgir durante o policiamento comunitário.

Esse líder deverá ter a habilidade de comunicação e saber ouvir, para se manter informado de todas as necessidades e medidas que estejam sendo tomadas por seus liderados e conseguir obter desses, seus anseios e necessidades, bem como ter plenas condições de transmitir o que for necessário aos seus liderados, de uma forma clara para que todos entendam as suas missões.

Uma situação muito comum no policiamento comunitário é o desânimo

diante das dificuldades e dos problemas que constantemente se apresentam. Diante disso, o comandante líder deve possuir um espírito motivador para impulsionar os seus comandados a persistência da execução de suas tarefas com qualidade e com apreço.

O conhecimento técnico é indispensável para a tomada de decisões, ações estas que devem ser coroadas com visão de futuro num olhar estratégico, fazendo com que o caminhar da companhia seja o mais limpo possível, evitando-se tropeços desnecessários, sem esquecer que entender a filosofia do policiamento que é executado faz-se imprescindível para a sua melhor execução.

O ônus de ser comandante, não raras vezes, obriga ao líder em nome do comprometimento com a sua missão, ser abnegado quanto às suas necessidades, devendo ser respeitoso com os seus comandados e comunidade. Para conhecer as necessidades dos seus liderados, o capitão deverá buscar a proximidade com eles, pois assim, além de ouvir, poderá ver a realidade à qual seus policiais estão sujeitos.

Bom caráter, disciplina, integridade e inspirador finalizam as aptidões mínimas necessárias ao comandante, pois o tempo todo ele é o alvo seus liderados, a peça mais visada, deixando evidente que a sua conduta servirá de modelo para formação do perfil da companhia. A congruência do que fala com o que faz é fundamental para a credibilidade e a real liderança do capitão comandante de companhia.

Resta a importância de frisar que todas as habilidades listadas, independente da maior ou menor relevância, devem ser observadas para a preparação dos futuros líderes das companhias policiais militares, buscando assim a formação cada vez melhor daqueles que terão a rédea condutora para o sucesso de todo esse novo sistema de policiamento, onde a comunidade além de cliente passa a figurar como aliada e parceira fundamental para a melhoria da segurança pública brasileira.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O policiamento comunitário, nas palavras do Sr. Cel. Roberson, “é a mais moderna tecnologia em segurança pública”, colocando-se assim como as primícias de uma nova era do trabalho policial.

O comandante desse novo tempo será aquele que estimula, apóia, colabora e orienta as realizações das pessoas que fazem parte de sua equipe, permitindo que cada uma delas acredite em si mesma e na sua capacidade de realizar e construir.

Realizar-se como líder policial militar será, em breve, sinônimo da capacidade de multiplicar os talentos naturais dos seus liderados. Será um tempo de trabalho árduo, entusiasmo, fé na força do grupo e, sobretudo, de respeito à humanidade de cada um.

Na pesquisa realizada, foram enumeradas diversas habilidades de liderança, tanto de cunho doutrinário, como da experiência profissional de entrevistados e do próprio autor. Todas essas habilidades identificadas, foram submetidas à avaliação de policiais que executam o policiamento comunitário, além é claro de líderes que lidam diariamente com esse desafio.

Proatividade, comunicação, honestidade, senso de justiça, saber ouvir, motivador, conhecimento técnico, visão de futuro, abnegação, bom caráter, comprometimento, respeito, proximidade, disciplina, visão estratégica, inspirador e integridade são apenas algumas das habilidades indispensáveis que os líderes deverão estar atentos para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, sendo que forma elas as apontadas como muito importantes pelos policiais pesquisados.

Dos resultados obtidos, surge a preocupação para a existência de um cuidado especial na formação e no acompanhamento do início da carreira dos futuros líderes. Dentro desse pensamento, se ainda não existe, deveria ser implementado um programa de desenvolvimento de competências a ser aplicado de forma interdisciplinar aos alunos do Curso de Formação de Oficiais, bem como existir um acompanhamento de tais líderes, a fim de garantir o desenvolvimento das habilidades necessárias para a execução de uma liderança eficaz.

Os novos desafios da segurança pública brasileira exigem a dinamicidade de todo o aparato policial e essa evolução está atrelada à existência de líderes que possam dar sustentação aos novos modelos policiais, sob pena da falência das instituições hoje operantes.

## REFERÊNCIAS

- BONDARUK, Roberson L.; SOUZA, César A. **Polícia comunitária: polícia cidadã para um povo cidadão**. Curitiba: Comunicare, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GOLDSTEIN, Herman. **Policinando uma sociedade livre**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.
- GULLO, Álvaro. **O Policial Militar do Estado de São Paulo – Caracterização e Análise Sócio-Econômica**. SP: PMESP/FFLCH-USP, 1992. p.189.
- HAGGAI, John Edmund. **Seja um líder de verdade**. Belo Horizonte: Editora Betânia, 1990.
- HELLER, Robert. **Guia do gerente completo**. São Paulo: Futura, 2004.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- O'CONNOR, Joseph. **Liderando: técnicas simples e fundamentais para influenciar e administrar pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- PARANÁ. **Diretriz nº 002/2004: 3ª Seção do Estado Maior do Comando da Polícia Militar do Paraná**. 30 de abril de 2004.
- PEDROSO FILHO, Otávio Ferreira. **Procedimentos Operacionais Para o Policiamento Comunitário**. SP: PMESP. Apostila de Policiamento Comunitário, 1998.
- PERES, Julio Cesar Araujo. **Policiamento Comunitário**. 3. ed. Porto Alegre: Ediletras, 2001.
- SCHEREMETA, Marcos Teodoro. **A polícia comunitária na Polícia Militar do Paraná**. Curitiba, 2005. 01 CDROM
- SENASP. **Curso nacional de promotor de polícia comunitária: Portaria SENASP nº 002/2007**. Brasília: SENASP, 2007. Apostila
- SKOLNICK, Jerome H.; BAYLEY, David H. **Policiamento Comunitário**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.
- TROJANOWICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie. **Policiamento Comunitário:**

como começar. 2. ed. São Paulo: Editora Parma, 1999.

TZU, Sun. **A arte da guerra: os treze capítulos originais**. São Paulo: Jardim dos Livros, 2006.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – entrevista Sr. Cel. QOPM Roberson Luiz Bondaruk

Entrevista hoje, dia 19 de junho de 2009 com o Sr. Coronel Roberson Luiz Bondaruk, comandante da Academia de Polícia Militar do Guatupê, sobre a monografia para o CAO.

**Cap Quinelato** - Sr. Coronel , o que o Sr. entende como Policiamento Comunitário?

**Coronel** – *Policiamento Comunitário é a mais moderna tecnologia em segurança pública que nós podemos ter, principalmente em função de que ela aproveita uma importante força de participação da comunidade. Em um importante estudo feito pelo Palácio do Itamaraty em um livro que se chama “Mundo a fora”, foram pesquisados vários países na questão segurança pública, e dos 39 países pesquisados, todos aplicavam a filosofia de polícia comunitária e eram os países assim considerados de maior repercussão internacional, Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e por ai a fora; então mostra que não apenas só para o Brasil, mas para todo o mundo hoje a polícia comunitária é uma realidade e as polícias que não estão enquadradas dentro dessa linha ou estão tentando fazer isso, ou já estão em fase de trabalhos iniciais para que seja implementadas. Nós não temos conhecimento de que algum estado ou de algum país que não queira trabalhar essa filosofia, então ela é muito efetiva, ela desperta uma força que está adormecida dentro da comunidade, de forma que o próprio cidadão passa primeiramente pelas medidas preventivas para sua própria segurança e depois ela ajuda a resolver problemas da sua comunidade, ele faz com que a situação de segurança melhore muito e o criminoso tende a se retrair e a satisfação geral de todos é muito maior.*

**Cap Quinelato** – Quais as principais características do perfil do policial militar que executa o policiamento comunitario?

**Coronel** – *Primeiramente é a questão do bom senso, todo, na verdade não apenas só o policial, todo profissional deve se pautar pelo bom senso, até por que pessoas desequilibradas tendem mais a agravar conflitos ou promover conflitos do que propriamente a resolver , e como o policial, ele é constantemente chamado a mediar*

*e a intervir em conflitos, se ele também não for uma pessoa de bom senso, não for uma pessoa equilibrada, ele pode gerar problema.*

*A segunda questão também é a questão da honestidade que é fundamental para o policiamento comunitario muitas vezes desperta a boa vontade das pessoas, desperta o favor das pessoas , e o que as vezes pode começar acontecer doações, gentilezas, que acabam subvertendo a ordem das coisas e o policial muitas vezes envolvido com isso acaba se deixando levar e muitas vezes até ingressando na corrupção, então a honestidade do policial é uma coisa absolutamente essencial.*

*Outra questão também importante é a facilidade de comunicação, a partir do princípio que a polícia comunitária, principalmente em um trabalho de convencimento das pessoas da comunidade a participarem das ações de segurança pública, ele tem que saber se comunicar, tem que ser comunicativo, tem que saber transmitir as suas idéias, isso muitas vezes é nato das pessoas e isso muitas vezes podem ser desenvolvido através de treinamentos, cursos, e tem acontecido. Uma outra questão também importante é que ele seja uma pessoa motivada, uma pessoa de boa vontade, aqueles profissionais que sabem se automotivar são os que tem melhor chance de sucesso nas sua carreira ou em qualquer ramo profissional, então aquele profissional que seja de boa vontade, aquele profissional que está o tempo todo buscando melhorar, o seu setor de trabalho, promover a sua profissão e também ele mesmo como pessoa e como profissional crescer também, são pessoas que são muito mais interessantes para o serviço de policial comunitário, ao contrário policiais omissos, acomodados, são comodistas, preguiçosos, são nocivos não apenas para qualquer setor da polícia militar mas para principalmente para a polícia comunitária, porque a partir do momento que nos estamos chamando a comunidade para trabalhar conosco nós policias temos que estar muito atuantes também. Uma outra questão muito importante também é uma questão de liderança, todo aspecto de liderança que o policial poder disponibilizar ou que fizer parte do seu trabalho, da sua personalidade até, é muito mais interessante, porque o que a comunidade está buscando hoje são líderes, pessoas que conduzam para objetivos válidos, pessoas que direcionam os esforços para a concepção de objetivos comuns, então eu acho assim que com essas características básicas obviamente existem outras e poderia se descorrer muito a cerca de outras, mas com essas qualidades basicas nós entendemos que os policias já teriam condições de ser bons policiais comunitários.*

**Cap Quinelato** – Quais seriam as habilidades necessárias para que um Capitão, possa comandar com qualidade uma companhia que executa Policiamento Comunitário?

**Coronel** – *Perfeitamente, primeiramente ele precisa de um conhecimento da própria filosofia, coisas que ele deve fazer e coisas que ele não deve fazer, existem as vezes, interpretações incorretas do que seria policial comunitário, por exemplo o policial comunitário não é o oficial pedir que um determinado lojista troque os pneus da viatura que está sem pneus isso não é polícia comunitaria, a polícia comunitaria é o capitão estar o tempo todo organizando a comunidade, incentivando os policiais a trabalhar com a comunidade e se algum tipo de necessidade existe para o funcionamento de uma viatura ou da estrutura que exista, ele precisa primeiramente ser requerido a propria unidade e depois se eventualmente alguma instituição quiser fazer algum tipo de doação embora isso não seja recomendado, mas as vezes acaba acontecendo, então precisaria ficar claro para o cidadão que faz tal doação de que ele não está comprando a viatura policial, e que uma eventual doação não vai significar que ele deva, a viatura deva estar permanentemente na frente da loja dele, que é normalmente isso que acontece, essas coisas devem ser evitadas. Então tudo isso é um visão de que um capitão precisa ter a real concepção do que é policial comunitário, ele precisa como os policiais em geral e eu falei também naquela questão, uma questão de ter uma boa liderança, uma postura é, principalmente ter contato permanente com o comando não apenas sempre de buscando recursos, mas levando informações ao comando, balisando o comando da unidade, sob as coisas que estão acontecendo, uma coisa importante também é do capitão é que ele converse com a sua tropa, que ele mantenha um bom nivel de relacionameto, é uma falha grave da nossa oficialidade quando muitas vezes deixa a tropa abandonada ela vai estar a serviço apenas dos seus propios interesses, daí cresce a corrupção, cresce os demandos, então este capitão tem que estar sempre presente, atuante, então assim são características básicas que qualquer oficial da polícia militar deve ter, mas em particular aquele que são voltadas para o policiamento comunitário precisam ter em melhor conta porque são características essenciais sem as quais um policiamento tende a ter dificuldade na sua implementação.*

**Cap Quinelato** – E quais seriam as habilidades que o capitão da companhia que executa o policiamento comunitario deve ter possuir no tocante ao relacionamento interpessoal com o seu efetivo, para conseguir o melhor desempenho do mesmo?

**Coronel** – *Muito boa pergunta, primeiramente a questão de respeito pelo seu subordinado, nós temos proposto aqui o paradigma do líder servidor, o nosso estilo tradicional de relacionamento com a nossa tropa segue aquele paradigma do sistema piramidal, onde nós temos no topo o comandante, no topo da pirâmide o comandante, depois abaixo dele ai vem o tenente coronel, o major, o capitão, e lá na base dos sistema nos temos o soldado de frente para o inimigo essa é a concepção do paradigma militar em estilo de pirâmide que a nossa corporação ao longo do tempo vinha seguindo, a proposta é nos adotarmos o sistema da pirâmide invertida, onde a base do sistema, fica um formato de um pirâmide com o vértice para baixo onde nós temos na base o comandante suportando, dando suporte, dando todo o apoio ao tenente coronel que ele suporta o major e assim sucessivamente em toda a corporação voltada para dar suporte para a linha de frente, que é o policial que ele não vai estar com o contato com o inimigo, com o cliente com o usuário do sistema, essa é a forma mais eficiente é a forma utilizada pelas empresas que são campeãs em marketing, de rendimento, de efetividade, de eficiência, de produtividade faz com que a tropa trabalhe muito mais satisfeita e o próprio comandante que não vai ser de nenhuma forma desrespeitado, mantém muito pelo contrário, o seu respeito, mantém o seu status, na verdade ele passa a ser mais respeitado porque todo mundo sabe que ele quer ajudar a todos, ele quer promover, ele quer fazer com que todos vivam mais felizes. Dessa forma, e se o comandante, o capitão tem esse estilo de relacionamento ele vai ser um excelente comandante em qualquer função que estiver, principalmente no policiamento comunitário, porque a polícia comunitária de uma forma geral ela é uma forma de humanização das relações humanas e a primeira relação humana que precisa ser humanizada é entre o comandante e a sua tropa, uma tropa esquecida no terreno, uma tropa mal cuidada, uma tropa que o comandante não se preocupa, não procura saber quais são os seus problemas ela tende a ser uma tropa menos eficiente, uma tropa mais insatisfeita vai gerar muito mais problemas do que soluções, então esse nível de relacionamento é fundamental entre o comandante e a tropa, então os incentivos as recompensas distribuídas, o comandante também precisa compreender o erro bem intencionado, o policial que*

*erra mas tentando acertar, deve ser compreendido, não deve ser punido por isso, deve ser punido aquele policial que dolosamente, maldosamente assumiu uma atitude visando um benefício pessoal, ou prejudicar uma pessoa, o erro bem intencionado deve ser compreendido isso é importante que o comandante da companhia saiba, também o fato de o comandante fazer visitas, é do policial, no seu campo de trabalho, é importante, o policial se sente prestigiado quando recebe uma visita do seu comandante, seus contatos do comando com o policial são exclusivos quando o policial vai até a sede da companhia, quando não há essa interação principalmente no terreno do comandante com o seu subordinado o sistema tende a funcionar muito mais deficitariamente, então em geral são essas sugestões que a gente deixa nessa questão.*

**Cap Quinelato – Muito Obrigado Coronel.**

## APÊNDICE B – entrevista Ten. Cel. QOPM Paulo Sergio Larson Carstens

Entrevista realizada dia 9 de julho do ano de 2009, com o Tenente Coronel Paulo Sergio Larson Carstens, Comandante do 15º Batalhão de Polícia Militar, para pesquisa da monografia do CAO de conclusão do curso.

**Cap Quinelato** - Boa tarde Sr. Coronel , por gentileza Sr., o que o Sr. Entende como Policiamento Comunitário?

**Ten Cel Carstens** – *Bom, primeiramente é importante deixar claro que hoje no Estado do Paraná, nós temos a figura do policial militar que é um policial formado dentro de uma filosofia, dentro de uma doutrina, que foi definida como requisito para ser policial comunitário, mas eu entendo que no estado hoje, nós não temos o Policiamento Comunitário.*

*O Policiamento Comunitário ele deve ser tirado no Brasil como exemplo a polícia de São Paulo, que é uma polícia que existe o Policiamento Comunitário, é uma polícia em que o policial foi formado talvez nem todos eles, tenham a especificidade, a qualificação do policial comunitário, mas lá eles tem a estrutura do policiamento. Por que o policiamento comunitário é um policiamento descentralizado, é impossível você pensar em policiamento comunitário, é, por exemplo, em uma polícia do Paraná que não tem estrutura para policiamento comunitário, não tem bases, descentralizados, então foi criado inclusive dentro do projeto Povo, uma filosofia de polícia comunitaria, mas isso é um conceito extremamente subjetivo, por que? porque primeiramente o Projeto Povo, ele não atende aos interesses difusos da sociedade.*

*Ele atende tão somente determinadas regiões, determinados bairros, então eu penso até que esse policiamento foi instituído, mas se você for avaliar a fundo ele é inconstitucional, porque todo o povo tem direito a esse policiamento, não é em determinado bairros, então assim não existe uma estrutura, não existem bases de policiamento comunitário como existem em São Paulo, por outro lado, eu acho que o policial comunitário, ele já existe há muito tempo. O policial comunitário não é formado só com base na filosofia, ele vem de uma educação, de uma formação de berço, de uma formação espiritual, da qual ele vai usar para liderar uma determinada área e uma determinada população ele vai ajudar aquela população e para ele*

*ajudar ele tem que ter um principio de liderança, que é o fato dele ser servo, dele gostar de servir a comunidade, dele amar a sua profissão, então não é simplesmente você pegar, e jogar uma filosofia na cabeça do policial que daí ele vai ser o policial comunitário porque nem todos os policiais vão se adaptar a essa filosofia, nem todos tiveram uma formação de berço para se adaptar a isso e lá no passado muitos tiveram essa formação e já vieram e já vieram desempenhando a polícia comunitária, a figura do policial comunitário em determinadas localidades por que ele era servo daquela comunidade ele gostava de ajudar as pessoas, ele quer contribuir para uma sociedade melhor, então acredito que não fique restrito somente a uma filosofia, como se escreveu ou como se adotou ele transcende essa esfera filosófica, ele vai para uma esfera de formação pessoal e de formação familiar, da vida que ele tem, da integridade que ele tem, do caráter que o policial tem, e esse caráter ele é formado de uma base, que eu acredito que seja daí de uma base espiritual, porque não adianta o policial falar que ele é comunitário e a vida dele ser uma vida torta, então esse é um ponto assim que eu acho importante na figura do policial comunitário.*

**Cap Quinelato** – Então essa parte final o Sr. Acredita como principais características do perfil do policial que executa o policiamento comunitario esses ultimos elementos que o Sr. citou?

**Ten Cel Carstens** – *Com certeza, essas características, são características importantes de um policial comunitário não se restringindo apenas a uma formação filosófica, entendeu, porque a formação filosófica é você forçar uma situação, é você forçar a ele ser uma coisa que ele não é, então em determinado tempo a princípio vai funcionar, mas ali a pouco já cai no marasmo, já cai no esquecimento, se ele é truculento ele vai tratar as pessoas de forma truculenta, se ele é um policial mal ele vai tratar as pessoas de uma forma má, e temos que considerar também que um policial, que ele hoje não tem uma assistência psicológica, não tem uma assistência médica, que ele deveria ter e tudo isso favorece, ele a não ser uma pessoa boa, uma pessoa que atenda bem ao público porque além dele enfrentar um problema extremo ele vai enfrentar a um problema dele, da falta de estrutura.*

**Cap Quinelato** - Sr. Coronel, quais seriam as habilidades necessárias para que um Capitão possa comandar com qualidade uma companhia que executa o Policiamento Comunitário?

**Ten Cel Carstens** – *Eu acredito que um capitão comandante de companhia primeiramente ele deve estar intimamente integrado com a sociedade em todos os aspectos íntimo, religioso, envolvido com as comunidade de classe, da sociedade, e ele deve estar sempre promovendo encontros, simpósios, para conversar com essa comunidade, para trazer essa comunidade, é de forma integrada a polícia, para que ele possa estar ouvindo os problemas e apontando soluções, sem contar que ele deve fiscalizar esse todo o seu subordinados, o andamento do serviço, fazer enquetes, ouvir pessoas, de como está sendo o policiamento, ter um feedback de tudo aquilo que está sendo feito realizado, e quais são as aspirações da sociedade local.*

**Cap Quinelato** – Sr. Coronel a ultima pergunta para encerrarmos, quais seriam as habilidades que o Capitão, comandante de uma companhia que executa Policiamento Comunitário, deve possuir no tocante ao relacionamento interpessoal com o seu efetivo, para conseguir o melhor desempenho do mesmo?

**Ten Cel Carstens** – *É aquilo que eu disse, eu acho assim que hoje em dia para você administrar bem uma tropa, é importante que você seja lider, é porque a figura do chefe já está um tanto quanto desgastada, o subordinado não gosta de ser desrespeitado, ele tem que ser tratado primeiramente de uma forma humana, humanizar, ele tem que tratar bem o subordinado, porque se ele trata mal, se ele não ouve o problema do subordinado também da mesma forma que ele também vai ouvir o problema da sociedade se não ouve o problema do subordinado, se ele não procura servir aquele subordinado na liderança, qual será o retorno desse subordinado para a sociedade? De que forma ele vai reagir? Então quer dizer, nós temos que entender que primeiramente, nós sabemos que o problema social hoje é grande, e que a sociedade almeja segurança, ela almeja saúde, educação, e tudo mais, são os problemas sociais que atinge hoje a nossa sociedade, mas se o nosso policial que também sofre os mesmos problemas, se ele não for respeitado e se ele não for bem tratado pelo comandante da companhia desse capitão, com certeza o*

*resultado vai ser negativo lá fora porque o soldado vai ser aquilo que nos queremos que ele seja, ele é bem tratado aqui ele vai tratar bem as pessoas lá fora, ele é um retrato daquilo que ele recebe aqui dentro, então ele a princípio, ele é um ser humano, ele é um pai de família, e esses aspectos que se antepõe, a questão profissional eles devem ser respeitados com primazia pelo capitão comandante da companhia, então ele tem que respeitar mais primeiramente o perfil desse policial, procurar ajudar esse policial, procurar ser servo desse policial, atender aos seus anseios e também eu acredito até, que deveria para mim, nas questões estruturais, entendeu, um comandante de companhia tem que conseguir reter sua estrutura para eles poderem trabalhar, que daí foge até da história do capitão, mas daí é uma coisa necessária, como é que o policial vai fazer um serviço bom se ele não tem uma estrutura boa para ele trabalhar, de repente uma viatura baixa e daí fica lá um mês para consertar, daí você olha o policial a pé, visitando casa por casa, isso aí é péssimos, então eu acredito assim, por isso que eu to falando, policiamento comunitário o nome é bonito, mas nós não temos estrutura de policiamento comunitário no Paraná, essa é a realidade, nós não temos os recursos ainda para fazer policiamento comunitário, nós temos lá alguns policiais comunitários que não são todos também, que nem todos se engajam nesse policiamento.*

**Cap Quinelato** – Muito obrigado Coronel por essa entrevista.

**APÊNDICE C – questionário aplicado aos policiais pertencentes à primeira companhia do DÉCIMO Quinto Batalhão De Polícia Militar e aos capitães comandantes de companhias**

**Questionário**

Caro policial militar,

Sou aluno do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar do Paraná e estamos realizando um trabalho técnico- científico cujo tema é as habilidades para gestão de pessoas diante do emprego da filosofia de Polícia Comunitária no policiamento de uma Companhia Policial Militar.

A escolha desse tema deve-se a necessidade de identificar as habilidades do líder para possibilitar um futuro programa de desenvolvimento de competências visando à melhoria da gestão de pessoas.

Sua participação é muito importante para mensurar o grau de importância das habilidades abaixo identificadas.

Não é necessário identificar-se.

Obrigado.

Cap. Quinelato

**Conforme o seu entendimento, assinale com um (X) o grau de importância das habilidades listadas abaixo para a gestão de pessoas pelo Capitão Comandante de uma Companhia Policial Militar que realiza Policiamento Comunitário.**

<b>Habilidades</b>	<b>Muita importância</b>	<b>Importante</b>	<b>Pouca importância</b>	<b>Nenhuma importância</b>
Proatividade				
Comunicação				
Honestidade				
Senso de justiça				

Flexibilidade				
Descentralizador				
Humildade				
Saber ouvir				
Motivador				
Conhecimento técnico				
Visão de futuro				
Abnegação				
Bom caráter				
Comprometimento				
Respeito				
Proximidade				
Disciplina				
Visão sistêmica				
Visão estratégica				
Autoconfiança				
Criatividade				
Inspirador				
Integridade				

**Que outra habilidade além das já avaliadas você apontaria como de grande importância para a gestão de pessoas pelo Capitão Comandante de uma Companhia Policial Militar que realiza Policiamento Comunitário.**

---



---



---



---



---



---



---