

PROPOSTA DE UM SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA O APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS COMUNITÁRIOS NO POLICIAMENTO DE FOZ DO IGUAÇU

Adelar Davies - SESP

Sandra Mara Stocker Lago - UNIOESTE

INTRODUÇÃO

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

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

Na concepção atual, as atividades policiais vão além da vigilância e da repressão à desordem e ao crime. Buscam tornarem-se serviços voltados para o bem-estar da população. A imagem percebida pela população sobre a polícia também passou por conturbações originadas desde o período pós-Regime Militar, época na qual se confundia poder com política.

Mesmo com esse cenário, as instituições policiais, principalmente as Polícias Militares buscam seu espaço na sociedade. No Paraná procura-se desenvolver projetos para executar serviços de policiamento com elevado padrão de qualidade, buscando atender uma população necessitada de segurança. Sua responsabilidade legal consiste na polícia ostensiva para a preservação da ordem pública, e seus serviços estão voltados à proteção do cidadão, do patrimônio e defesa dos poderes constituídos.

No Paraná uma das formas de serviço policial que vem ganhando destaque é a do policiamento comunitário, iniciado em 1992 com o Projeto POVO, Policiamento Ostensivo Volante, que ganhou força política e nomenclatura definida de POVO.

Desse modo, o presente estudo parte do pressuposto que os policiais militares integrantes da polícia comunitária, para desenvolverem serviços com qualidade, precisam possuir competências individuais específicas para tal modalidade de policiamento, considerando o contexto do ambiente de atuação.

Assim, o objetivo geral do trabalho é propor um sistema de desenvolvimento de competências individuais para o aprimoramento dos serviços comunitários no policiamento do município de Foz do Iguaçu.

Para isso, os objetivos específicos são identificar as competências existentes da Polícia Comunitária de Foz do Iguaçu e, a seguir, propor um sistema de desenvolvimento de competências individuais, de forma contínua, para os policiais comunitários.

A principal justificativa para a elaboração deste estudo está na crescente necessidade de reflexão sobre o enfrentamento da violência nas comunidades organizadas e bairros no município de Foz do Iguaçu, e a responsabilidade da Polícia Militar do Paraná de combater esse quadro. Através de uma postura profissional e comunitária do policial militar, percebe-se que a comunidade necessita que a corporação esteja apta a enfrentar esta questão de maneira técnica e não amadora, se fazendo necessária uma mudança de postura do policial militar. Pode ser atingida desenvolvendo-se, nos policiais, competências individuais necessárias para realização de suas atividade de policiamento visando o combate desses problemas na origem.

1 METODOLOGIA

O presente estudo teve como natureza a pesquisa descritiva, visando “diagnosticar, levantar as opiniões, atividades e as crenças de uma população”, (GIL, 1996, p. 46) a respeito do Programa de Segurança Pública, projeto POVO, implantado e executado pela Polícia Militar do Paraná nos Municípios do Estado, enfocando-o em competências individuais numa postura operacional de Polícia Comunitária.

A pesquisa foi realizada junto à polícia comunitária em Foz do Iguaçu, PR, nos meses de outubro e novembro de 2008, teve como foco a seguinte população: 107 policiais militares, oficiais, (gerentes) e praças da Polícia Militar (executores), que integram o policiamento ostensivo volante, os quais foram escolhidos por equipe, de forma intencional, por ocasião das reuniões de instrução programada que é feita semanalmente, atingindo-se o percentual de 50% do público-alvo, sendo que foi aplicado o questionário a duas das quatro equipes de policiais que trabalham na atividade pesquisada.

Para a coleta de dados foi utilizado o questionário como instrumento principal, sendo composto de questões abertas e fechadas, e através de entrevista a um oficial superior da Polícia Militar.

Os dados obtidos foram trabalhados no aspecto quantitativo, sob a forma de tratamento estatístico simples, do qual resultaram tabelas, gráficos e análises descritivo-interpretativas.

2 REVISÃO TEÓRICA

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

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

Para melhor entendimento do assunto, descreve-se ainda o policiamento comunitário nos países precursores desta modalidade de segurança, além da exposição do sistema de policiamento comunitário no Rio Grande do Sul, Estado pioneiro nesta modalidade de ação.

2.1 COMPETÊNCIA

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

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

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

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

2.1.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Nessa parte destacam-se os estudos de Prahalad e Hamel, (2000) que utilizam os termos competência organizacional essencial para identificar as capacidades organizacionais que qualificam as organizações a se diferenciarem na prestação de serviços atendendo necessidades específicas de seus clientes. Sem dúvida, os autores ofereceram uma contribuição muito importante no sentido de atribuir ao termo competência, uma dimensão estratégica. Acrescentam que somente existirá a competência organizacional em instituições que sejam aprovadas nos seguintes testes: valor percebido pelos clientes, diferenciação entre concorrentes e capacidade de expansão.

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

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

2.1.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

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

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

O conceito evolui quando se relacionam a missão da empresa e o comportamento do colaborador; segundo Ruas, (2001, p 10) “é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

A ideia de competência em Hipólito (2001) remete a um nível individualizado. O autor apresenta o pressuposto de que o estoque de conhecimento (saber fazer), as potencialidades (conhecimento), habilidades (saber como) e atitudes (quere fazer) de uma pessoa, no ambiente organizacional, são influenciados constantemente pelas competências dos recursos humanos dessa empresa, a qual consiste em uma visão de indivíduo mais ampla contemplando a sua

interação com o meio no qual desenvolve sua profissão, e ainda valorizando competência considerando as duas linhas, ou seja, como capacidade de resultados e as características da pessoa no interior da instituição.

2.1.3 COMPONENTES DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

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

Sveiby (1998) aponta elementos componentes das competências individuais: conhecimentos explícitos, experiência, habilidades, julgamento de valores, atitudes e traços de personalidade ou relacionamentos sociais.

Evidencia-se que competências individuais nas instituições traduzem-se nos conhecimentos que cada um dos membros da mesma possui, das regras que tornam as ações organizacionais padronizadas e adequadas às diferentes situações sociais.

2.1.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

As competências gerenciais são fundamentadas em recursos de competência, ou seja, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Aparece, nesse cenário, a palavra atributos para designar competência, demonstrado nos vinte e um atributos de Boyatzis, *apud* Correa, (2004) devidamente adaptados as características da Polícia Comunitária, representado no quadro 01.

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

QUADRO 1 - As vinte e uma competências de BOYATZIS na Polícia Comunitária

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

FONTE: adaptado de CORREA (2004).

2.1.5 CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS

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

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

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

Relacionando os recursos incorporados propostos por Correa (2004) e adaptando estes recursos ao assunto polícia comunitária, apresenta-se a seguinte tipologia:

- a) conhecimentos gerais (conceitos, saberes disciplinares, teorias etc.): servem para propiciar a compreensão de um fenômeno, uma situação, um problema ou procedimento. No policiamento, tipicamente, são pouco conhecidos pelos policiais e mais compreendidos pelos comandantes. Dizem respeito às diretrizes de segurança pública;
- b) conhecimentos específicos do ambiente profissional: são aqueles sobre o contexto de trabalho do indivíduo, tais como: planos, regras de gestão, cultura organizacional, códigos sociais, organização da empresa ou de unidades etc., ou seja: representam os conhecimentos acerca do contexto interno e externo da atividade profissional. Na PMPR – Polícia Militar do Paraná, representam os conhecimentos necessários à prestação de serviço de segurança pública. Podem-se pensar como exemplo, procedimentos necessários para iniciar um turno de serviço;
- c) conhecimentos procedimentais: são aqueles que descrevem procedimentos, métodos e rotinas dentro de uma ordem estabelecida. A PMPR comumente utiliza-se de instruções semanais com planejamento distribuído, envolvendo trabalhos operacionais, administrativos, físicos e técnicos;
- d) habilidades operacionais: são aquelas que descrevem procedimentos, instrumentos que o indivíduo operacionaliza na prática. Pode-se pensar que na prática do serviço de segurança pública são as habilidades técnicas e táticas que o policial militar desenvolve no contato com os meios necessários para execução do serviço;
- e) saberes e habilidades: são o resultado da experiência, da ação, razão pela qual são difíceis de exprimir de forma sintetizada e, geralmente, são conhecidos como conhecimentos tácitos, maneiras de fazer, jeito, astúcia, improvisação etc.;
- f) habilidades relacionais: são a capacidade dos indivíduos de se relacionarem e cooperarem eficazmente com os outros, tais como a capacidade de escuta, de negociação, de trabalho em equipe, de comunicação com a comunidade etc.;
- g) habilidades cognitivas: correspondem a operações intelectuais necessárias para a análise e resolução de problemas, a concepção de projetos, a tomada de decisão, a invenção, como, por exemplo, a indução, a dedução, reflexão, analogia, produção de hipóteses e generalizações. Permitem inferir, ou seja, criar novas informações a partir das já existentes. Refletem a habilidade de transpor obstáculos através de conhecimentos oriundos de experiências passadas no exercício da profissão para obter o resultado esperado em situações do dia a dia;
- h) atitudes: abrangem as características de personalidade, ilustradas como vigor, força de vontade, confiança, iniciativa, motivação, garbo etc.

Ruas, *apud* Correa, (2004) aprimora a descrição sobre os recursos de competências, enfatizando a articulação como critério de classificação. O quadro 02 apresenta esta classificação e a sua correspondência na polícia comunitária.

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

QUADRO 2 – Recursos de competências e sua articulação na polícia comunitária

Tipo/ Recurso de Competência	Função	Correspondência na Polícia Comunitária
Conhecimento do ambiente	Conhecer os elementos do ambiente a fim de adaptar -se a ele e poder atuar adequadamente.	Compreender os aspectos relacionados à cultura do ambiente da polícia comunitária para atuar adequadamente.
Conhecimento teórico	Saber compreender, descrever e interpretar.	Entender as questões referentes à polícia comunitária como: procedimentos operacionais, táticas, estratégias, dinâmicas de grupo e motivação.
Conhecimento operacional	Conhecer os métodos e procedimentos adequados à realização daquilo que é esperado.	Saber compreender a polícia comunitária, as táticas, técnicas e estratégias necessárias à realização das atividades.
Conhecimento tácito	Saber perceber e conhecer aspectos que não são explicados nos métodos e procedimentos.	Diz respeito às questões de <i>feeling e timing</i> na polícia comunitária como, por exemplo, quando acelerar ou cadenciar os serviços em determinados eventos sociais buscando mais apoio da comunidade.
Saber-fazer operacional	Saber realizar um método ou procedimento.	Refere-se às questões de serviço propriamente ditas com habilidades técnicas e táticas para realizar as ações de polícia comunitária.
Saber-fazer atitudinal	Saber agir, saber comprometer-se, saber relacionar-se.	Diz respeito às atitudes práticas das atividades da polícia comunitária, ou seja: à importância de saber se relacionar com o grupo de policiais, motivar-se. Atuar com vigor, incentivar os colegas, buscar auxílio dos demais.
Saber-fazer cognitivo	Saber tratar a informação Saber refletir e pensar. Saber conceituar o que está fazendo. Saber aprender.	Corresponde à habilidade cognitiva. Refere-se à capacidade de pensar, refletir e aprender os aspectos relacionados ao contexto da polícia comunitária.

FONTE: CORREA (2004), adaptado de RUAS (2000).

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

2.1.6 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA

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

O mundo competitivo submete as empresas a dar uma ênfase especial aos seus recursos humanos, e conseqüentemente aos modelos de gestão de competência. A primeira etapa dessa

gestão, segundo Bahry e Tolfo, (2005) é a de identificar a diferença existente entre as competências atuais e as necessárias. Nesse momento deve identificar primeiro qual o planejamento estratégico da empresa, em seguida estabelecer objetivos e metas, assim desenvolver as competências que necessita para alcançá-los, com isso pode perceber a lacuna que existe em relação às competências disponíveis na empresa. Neste contexto, Dutra e Silva (2001) apontam a competência como a capacidade de a pessoa gerar resultados dentro de objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se no mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para seu atingimento. (*input*)

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

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

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

2.2 SERVIÇO PÚBLICO

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

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

Serviço público é toda a atividade de oferecimento de utilidade ou de comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestado pelo Estado ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de Direito público, portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais, instituído pelo Estado em favor dos interesses que houver definido como próprios no sistema normativo. MELO apud DIAS (2003, p. 3)

Assim, constata-se que na prestação de serviço público se trata de uma função da administração pública em geral, de proporcionar à comunidade subsídios essenciais para a sobrevivência de grupos sociais e conseqüentemente, a do próprio Estado.

2.3 POLÍCIA

Neto e Amorim (2005) consideram que a atividade policial representa um conjunto de funções, que são imprescindíveis para o funcionamento do Estado, garantindo o exercício do direito, conceituando a polícia cidadã, com a missão de manutenção da ordem pública, aplicação da lei e exercício da cidadania, garantindo à sociedade os direitos fundamentais, a liberdade e a paz social. A polícia exerce, ou deveria exercer naturalmente, uma atividade eminentemente cidadã. Seu trabalho consiste na garantia de direitos a todos os membros da

sociedade, inclusive do próprio policial. Porém, no final do império romano, ela se distanciou da atividade cidadã aparecendo o fenômeno do pretorianismo, uma espécie de militarização das funções de segurança pública do Estado.

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

2.3.1 POLÍCIA ADMINISTRATIVA E POLÍCIA JUDICIÁRIA

Existem no Brasil duas modalidades constitucionais de polícia. Uma, é a polícia administrativa, incumbida da manutenção da ordem pública no âmbito do sistema de segurança pública. Suas atividades são fundamentadas na prevenção de acontecimentos ilícitos, além de atuar de forma repressiva no momento do acontecimento do delito. A Polícia Militar se enquadra nessa modalidade junto com outras instituições policiais como a Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal e a Polícia Federal (esta pratica as duas modalidades). A outra modalidade é a polícia judiciária, ou seja, a polícia de investigação do delito. Ela trabalha nos crimes que não puderam ser evitados, ou em alguns casos reprimidos no momento do acontecimento, pela polícia administrativa. Seu objetivo é buscar as provas de materialidade dos fatos e seus respectivos autores; a Polícia Federal e a Polícia Civil desempenham esse papel.

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

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

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

2.3.2 POLÍCIA MILITAR

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

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

2.3.2.1 POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

Segundo Rosa Filho, (2005) o Paraná até meados do século XIX, vivia sob o Governo da Província de São Paulo, emancipando-se em 19 de dezembro de 1853, denominando-se de Província do Paraná. Para dirigir a unidade imperial, antiga quinta Comarca de São Paulo, o Conselho da Coroa indicou o estadista Zacarias de Góes e Vasconcelos, segundo a Carta Imperial de 27 de setembro de 1853, que posteriormente seria o criador da atual Polícia Militar do Paraná. Em sua chegada, havia apenas um pequeno destacamento policial, onde alguns guardas municipais, instituição que desenvolvia um serviço de caráter policial e postal, guardavam Palmas e a Estrada da Mata, protegendo esses lugares dos assaltos dos índios Coroados e dos malfeteiros que assolavam a região. As sedes da Guarda Nacional se concentravam apenas em Paranaguá, Curitiba e Castro.

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

2.3.3 POLÍCIA COMUNITÁRIA

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

Segundo a diretriz 002/2004, PM/3, da PMPR, polícia comunitária é entendida como

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

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

A atividade de Polícia Comunitária é um conceito mais amplo que abrange todas as atividades voltadas para a solução dos problemas que afetam a segurança de uma determinada comunidade, que devam ser praticadas por órgão governamentais ou não.

A Polícia Comunitária envolve a participação das seis grandes forças da sociedade, frequentemente chamadas de “os seis grandes”. São eles: a polícia, a comunidade, autoridades civis eleitas, a comunidade de negócios, outras instituições e a mídia. BONDARUCK e SOUZA (2007, p.48).

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

2.3.3.1 POLÍCIA COMUNITÁRIA NO CONTEXTO INTERNACIONAL

Segundo Bondaruck e Souza, (2007) o Japão desenvolve um dos policiamentos comunitários mais antigos do mundo, criado em 1879, instalado em vários módulos em todo o território do país. Lá, existem duas formas deste estabelecimento policial. A primeira, são os *Chusaishos*, localizados em regiões densamente habitadas. A principal característica desse estabelecimento é a fixação da residência do policial nessas instalações. As despesas com energia, luz e água são financiadas pelo Poder público. Outra forma de módulos policiais são os *Kobans* que se encontram em regiões comerciais, turísticas e de serviços. Nestes locais existem equipes de policiais que em turno de revezamento desempenham serviços como rádio-patrolha, registro de ocorrências, informações em geral, tornando o lugar uma referência na região.

Outra nação que desenvolve a polícia comunitária é a norte-americana. Historicamente a imagem das instituições policiais americanas ficou conhecida no mundo todo devido a sua forma violenta de atuar. Por inúmeras vezes a mídia televisiva, por jornais ou pelo cinema, mostrou cenas de apologia ao abuso de sua autoridade. Porém, nos últimos anos vem desenvolvendo no país uma política de enraizamento do policial no interior da comunidade.

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

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

2.3.3.2 EXEMPLO PIONEIRO NO BRASIL

O Estado do Rio Grande do Sul, de forma pioneira, através de sua Brigada Militar, nome específico da Polícia Militar gaúcha, inovou no modo de desempenhar suas atividades implantando a polícia comunitária. Para isso, dividiu a execução em duas fases.

Primeira fase - consistiu na escolha e preparação dos policiais que executariam o serviço de policiamento comunitário. Os policiais escolhidos deveriam ser aqueles que já desenvolvessem um trabalho integrado com a comunidade, além de voluntários que manifestassem interesse.

Segunda fase - caracteriza-se pela conscientização e esclarecimento ao público interno (Brigada Militar) e externo (comunidade em geral) e pela divulgação através de palestras, jornais comunitários, panfletos e outros.

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

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo aqui é apresentar a análise dos dados coletados na pesquisa.

3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra foi composta por 54 dos 107 policiais militares que desenvolvem o serviço de polícia comunitária. Entre esse grupo de policiais, 15% eram do sexo feminino e 85% eram do masculino.

A maioria dos policiais pesquisados são casados. (65%) Do grupo 64% possuem o nível médio completo, 19% têm o nível superior incompleto, 15% possuem nível superior e 2% dos policiais possuem pos – graduação.

Quanto ao tempo de serviço na corporação, 63% dos policiais possuem menos de cinco anos na mesma, 17% com mais de quinze anos, 9% dos policiais estão na faixa dos 5 aos 10 anos de serviço, 11% dos policiais estão na faixa dos 10 aos 15 anos de serviço. Outra questão levantada foi sobre o relacionamento entre os integrantes do policiamento comunitário (POVO), onde 61% acreditam ser bom, e 28% acreditam ser muito bom o relacionamento, porém 11% afirma que o relacionamento é ruim.

Em termos de realização profissional 26% dos policiais se sentem realizados, 54% dos policiais se sentem pouco realizados, e ainda, 20% não se sentem realizados. Em 45% dos policiais pesquisados, existe um sentimento de pouco reconhecimento e 33% não se sentem reconhecidos. Destaca-se ainda que somente 20% sentem-se reconhecidos pelo serviço que desempenham.

Dos servidores pesquisados, apenas 31% acreditam que o policiamento comunitário atende às expectativas na qualidade de prestação de serviço; somente 2% acreditam atender acima das expectativas, 41% acreditam atender abaixo das expectativas e 26% acreditam atender bem abaixo das expectativas.

Em termos de segurança à própria integridade física, 19% dos policiais não se sentem seguros, 55% se sentem pouco seguros, e os outros 26% dos policiais se sentem seguros.

A comunicação dos integrantes é muito boa, segundo 11% dos policiais, e boa segundo outros 59%, porém para 30% é considerada ruim. Dentre os policiais pesquisados, 41% acreditam que as atividades de polícia comunitária são distribuídas de forma adequada e organizada, os outros 59% afirmam que não. Sobre a quantidade de PM por setor, 31% acreditam que o efetivo é suficiente, porém 69% discordam dessa afirmação.

Ainda 37% dos policiais acreditam que os processos burocráticos exigidos pela instituição dificultam muito a realização das tarefas, em contrapartida 9% discordam. Entre esses policiais, 61% disseram que as divergências na maneira de desempenhar o serviço são discutidas posteriormente.

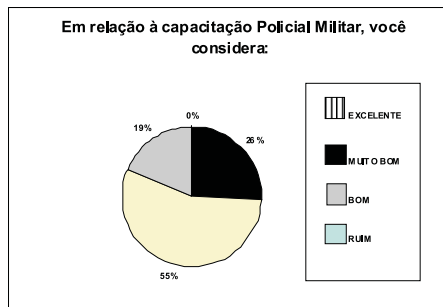
A rotina de trabalho desgasta 39% dos policiais pesquisados, entretanto apenas 6% não acreditam que existe rotina nesse tipo de serviço, e 55% não se sentem desgastados. Sobre o salário, 57% policiais responderam que é ruim, 39% responderam que é bom e 4% não responderam.

Quanto a serviço comunitário, 78% dos entrevistados consideram um serviço que possui uma receptividade boa na aceitação de novas formas de desempenhar as atividades e 13% indicam que têm receptividade ruim.

Quanto à integração, apenas 9% policiais disseram que frequentemente existe algum tipo de confraternização para a integração dos integrantes, 43% dizem que têm pouca frequência, e os demais dizem que não há como promover a integração.

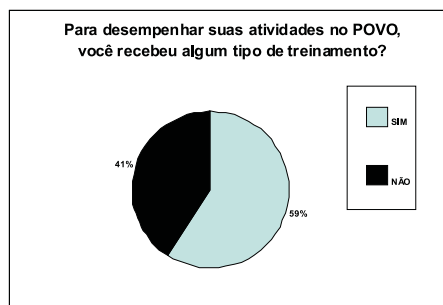
Em relação à capacitação do policial para desenvolver essa modalidade de policiamento 26% consideram muito bom e 55% considera bom nessa capacitação, sendo que 19% a consideram ruim, conforme gráfico 3. Segundo 59% dos policiais pesquisados, houve treinamento para desempenhar os trabalhos, e 41% responderam que não haviam recebido, conforme gráfico 4.

GRÁFICO 3 – Capacitação



FONTE: questionários aplicados em Nov/08.

GRÁFICO 4 – Treinamento



FONTE: questionários aplicados em Nov/08.

3.2 COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO DA POLÍCIA COMUNITÁRIA

Visando atingir o primeiro objetivo específico deste trabalho, além do questionário, foi realizada entrevista com o major Mauro Rolim de Moura, que teve como finalidade indicar as cinco competências individuais que, na visão da PMPR, seriam essenciais para a execução dos serviços de policiamento comunitário.

Na entrevista o Oficial destacou a necessidade de um policial completo, que possuísse todas as competências descritas. Enfatizou a necessidade de desenvolver na corporação competências para cada forma de policiamento. Assim, a primeira competência ressaltada foi a de adaptabilidade. Afirmou que o público-alvo do policiamento comunitário é diferenciado das demais modalidades de policiamento, sendo fundamental o policial possuir essa competência para conseguir desenvolver as suas atividades, caso contrário, segundo o entrevistado, corre-se o risco de um policial efetuar uma abordagem comunitária, no mesmo *modus operandi* que aplicaria em casa de prostituição.

O entrevistado destaca também o uso de apresentações orais, pois devido ao projeto ser composto de um plano de participação em palestras, e ainda, de encontros constantes entre a comunidade, o policial deve saber se expressar de forma coerente, para cumprir de forma satisfatória um princípio do policiamento comunitário, que é o policial coordenando as discussões referentes à segurança. Nesse mesmo contexto, a assiduidade e a pontualidade são indispensáveis para prestar um serviço de qualidade à comunidade.

O major frisou a importância do saber trabalhar em grupo, pois o serviço policial ganha força quando um grupo é coeso e busca a “missão” da instituição em conjunto visando a interação policial – comunidade.

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

Os policiais que responderam ao questionário tiveram a oportunidade de escolher cinco competências, dentre dezesseis descritas, que acreditavam possuir quando estavam desempenhando o patrulhamento comunitário. Eles ainda tiveram a oportunidade de escolher cinco, que acreditavam ser prioritárias para o serviço.

Para analisar as respostas, as competências foram separadas em três grupos: as competências inerentes à personalidade do ser humano; as competências relacionadas com o meio com que o pesquisado convive; e a outra separação diz respeito às outras competências que não se classificam nos dois critérios anteriores.

No primeiro grupo, composto por competências inerentes à pessoa, aparecem oito: a memória; a coragem; a confiança; o otimismo; a paciência; a agilidade; o controle; a auto-avaliação e senso crítico.

A confiança é uma competência que 50% dos entrevistados acreditam possuir, em contrapartida apenas 30% acreditam que ela seja uma atividade primordial para o policiamento comunitário.

Outro grupo de competências é o relacionado com o meio com que o pesquisado convive, totalizado quatro: saber trabalhar em grupo; uso das apresentações orais; adaptabilidade; saber ouvir.

Saber trabalhar em grupo é uma competência considerada por 44% dos pesquisados, necessária para o policiamento, mas 50% acreditam possuí-la. A competência uso das apresentações orais considerada por 44% dos pesquisados, necessárias para o policiamento, porém apenas 26% acreditam possuí-la. Existe uma lacuna de 18%, além dessa competência ser mencionada, pelo major entrevistado como primordiais para o serviço.

Na entrevista com o major, o maior destaque se constatou na competência relacionada com a honestidade, a integridade e a ética. Porém, na pesquisa houve uma desproporcionalidade uniforme, na questão das competências que acreditam possuir, com as que acreditam serem necessárias para desenvolver as atividades de polícia comunitária.

Na pesquisa, 76% dos pesquisados acreditam possuir honestidade, a integridade e ética, e apenas 23% acreditam que essas competências são necessárias para a atividade de polícia comunitária. Levando em consideração o que foi descrito essa competência na entrevista, existe uma necessidade de se trabalhar esse item.

Na pesquisa, 41% dos pesquisados acreditam possuir assiduidade e pontualidade, e 24% acreditam que essas competências são necessárias para a atividade de polícia comunitária. Levando em consideração o que foi descrito nessa competência também existe uma necessidade de se trabalhar e aprimorar.

Antes de apresentar a pesquisa sobre a competência operacional, é importante descrever seu conceito na visão de um policial militar, pois se trata de um termo comumente utilizado nesse meio. Sendo assim, operacional consiste na capacidade do policial em desenvolver seus serviços de maneira correta, dentro de um padrão estabelecido de qualidade e com um bom nível de produtividade. Nesse contexto, 48% acreditam que possuem, porém 17% dos policiais acreditam ser necessária essa competência, ocasionando um déficit de 35%, que seria importante suprir.

3.3 CURSOS E ASSUNTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO SERVIÇO DE POLÍCIA COMUNITÁRIA

Para os pesquisados foram disponibilizados nos questionários, treze assuntos que acreditavam ser importante seu conhecimento para desenvolver os serviços de polícia comunitária, além de um tópico para descrever outros conhecimentos que igualmente consideravam ser importante.

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

O assunto que mais teve referência na pesquisa foi conhecimento acerca do comportamento humano, aparecendo em 56% dos questionários, também sendo apontado pelo oficial entrevistado como de fundamental relevância. O resultado demonstra a necessidade desse conhecimento para desempenhar serviços que possuem um relacionamento direto com a população.

Em segundo lugar aparece com 52%, o tema Direitos Humanos, seguido com 50% o tema Drogas e com 48% a Psicologia na Adolescência seguindo-se na seguinte ordem: 39% Confrontos armados, 37% oratória, 31% Conhecer outro idioma 26% Primeiros socorros 22% Saber como tratar portadores de necessidades especiais, 19% legislação escolar e defesa pessoal, 13% Informática, 7% outros, e 2% Doenças sexualmente transmissíveis.

4 PROPOSTA DE UM SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA O APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS POLICIAIS COMUNITÁRIOS

Este tópico objetiva atingir o segundo objetivo específico deste estudo, no sentido de propor melhorias ao serviço policial, sob forma de competências individuais a serem assimiladas e desenvolvidas pela polícia comunitária. O desenvolvimento destas propostas fundamenta-se no embasamento teórico sobre o assunto, nas diretrizes estratégicas da organização, no

levantamento de dados junto aos integrantes da polícia comunitária, bem como nas observações concatenadas durante a elaboração deste trabalho.

Baseado nos conhecimentos teórico-empíricos sobre competências, serviço público e polícia, pode-se inferir competências organizacionais para a polícia comunitária. Neste sentido sem estabelecer prioridade, propõem-se que a Polícia Militar passe a aprimorar e promover desenvolvimento das atividades de policiamento comunitário, considerando as seguintes competências:

4.1 A AUTOCONFIANÇA

A primeira competência analisada é a autoconfiança, e que será importante ser desenvolvida pelos policiais militares integrantes da polícia comunitária. Tal competência é indispensável a qualquer policial, pois apenas 50% dos entrevistados acreditam possuí-la. Para uma atividade que se relaciona diretamente com o público, lidando especialmente com seus conflitos, e ainda utilizando-se como ferramenta de trabalho uma arma de fogo, esse percentual de pessoas que possuem autoconfiança indica necessidade de aprimoramento.

4.2 A COMPETÊNCIA OPERACIONAL

Na pesquisa realizada foi constatado um déficit na competência operacional entre os policiais da polícia comunitária. Entre os pesquisados 48% acreditam que possuem, porém 17% dos policiais acreditam ser necessário essa competência para o desenvolvimento dos serviços, ocasionando um déficit de 31%, que seria importante suprir.

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

4.3 HONESTIDADE, INTEGRIDADE E ÉTICA

Essas competências foram citadas pela maioria dos pesquisados e são relevantes por estarem completamente correlacionadas. O major Rolim reforçou essa importância.

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

4.4 A CORAGEM

Dentre os policiais pesquisados, 46% acreditam possuir a coragem como competência, e apenas 13% acreditam ser necessária para o desenvolvimento do policiamento comunitário, configurando-se, portanto, outra oportunidade de melhoria.

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

4.5 A MEMÓRIA

É uma competência importante a ser desenvolvida na polícia comunitária, pois entre os policiais pesquisados, 28% acreditam ser necessária e 20% acreditam possuir essa competência para o desenvolvimento do policiamento comunitário, configurando-se, portanto, outra oportunidade de melhoria, que pode ser desenvolvida melhorando-se o serviço da polícia comunitária.

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

4.6 O USO DE APRESENTAÇÕES ORAIS

Trata-se da competência que apresentou maior deficiência entre os pesquisados sendo importante seu desenvolvimento na polícia comunitária, pois entre os pesquisados, 44% acreditam ser necessária e 18% acreditam possuir essa competência para o desenvolvimento do policiamento comunitário, configurando-se, portanto, outra oportunidade de melhoria, que pode ser desenvolvida pela polícia comunitária.

E ainda relacionado a este assunto 37% dos pesquisados opinaram por necessidade de curso de oratória como item que melhoraria o desempenho no policiamento comunitário, pois frequentemente o policial depara-se com situações em que tem que usar o poder de convencimento através da fala.

4.7 OUTRAS SUGESTÕES PROPOSTAS

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

4.7.1 CURSO DE COMPORTAMENTO HUMANO

Partindo-se deste pressuposto, uma das propostas consiste em aprimorar o assunto comportamento humano aos policiais, pois, como foi aferido na pesquisa, os entrevistados afirmam, na maioria das categorias de competências, que acreditam possuir competências de forma superior à afirmação de que acreditam ser necessária para o desenvolvimento das atividades de policiamento comunitário.

4.7.2 ENCONTROS COM PSICÓLOGOS COMPORTAMENTAIS

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

4.7.3 COMUNIDADES TERAPÊUTICAS

Para que possa ser alcançado o nivelamento a maior, aos policiais que adotem posturas controvertidas e incoerentes, sugere-se a criação de comunidades terapêuticas que praticam diversas atividades pessoais e interpessoais.

4.7.4 INCENTIVO E ORIENTAÇÃO AOS PRINCÍPIOS DA POLÍCIA COMUNITÁRIA

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

4.7.5 INTEGRAÇÃO COM A COMUNIDADE

Mais um ponto de promoção ao trabalho em grupo, consiste no incentivo à integração entre os PM e a comunidade. Assim a corporação poderia promover constantemente confraternizações, reuniões, encontros e outras formas de integração, além de incentivar que o policial participe dessas atividades em outras instituições relacionadas com a comunidade.

4.7.6 PSICOLOGIA SOCIAL

Para que a adaptabilidade possa ser alcançada, o assunto psicologia social, seria uma forma de o policial conhecer as peculiaridades do seu público-alvo, além do estudo do comportamento humano, citado em 56% dos pesquisados. Conhecer a comunidade para a qual se irá trabalhar consiste em um princípio fundamental ao policial, pois com isso pode ocorrer uma maior previsão das condutas por parte dos policiais e conseqüentemente desenvolverem uma maior adaptabilidade.

Uma das características que evidencia este fato está na especificidade do público-alvo, constituído nos bairros principalmente famílias de trabalhadores. A dificuldade está na forma de tratá-los, que deve ser diferenciada dos demais delinquentes e solicitantes. Vale lembrar que em todos os momentos o policial deve trabalhar visando à harmonia social, mudando completamente a forma de abordagem do serviço de repressão por parte do Estado.

4.7.7 AUXÍLIO ÀS LIDERANÇAS COMUNITÁRIAS

Uma importante constatação obtida por meio da pesquisa demonstra que 65% dos policiais pesquisados acreditam que a polícia comunitária está abaixo das expectativas, analisados de forma mais detalhada, descobriu-se que esta avaliação negativa traduz o descomprometimento do policial com os objetivos institucionais, isto significa afirmar que os policiais entrevistados são pessimistas acerca da receptividade do serviço que prestam. Para evitar que este quadro possa vir a agravar-se, propõe-se que seja criado um programa individualizado de capacitação integrada com as lideranças comunitárias.

4.7.8 CAPACITAÇÃO TÉCNICA

Outra alternativa para atingir as competências citadas poderia ser a capacitação técnica dos policiais visando o serviço específico de polícia comunitária. Para isso, a Polícia Militar poderia promover cursos programados, com aulas semanais, sobre temas como técnicas de abordagens comunitárias, técnicas de policiamento interativo, procedimentos em atendimentos, dentre outros.

4.7.9 OUTRAS CAPACITAÇÕES E AÇÕES

Aspecto importante que melhoraria a operacionalidade, ou seja, a qualidade dos serviços, seria levar ao conhecimento do policial, formas de encaminhamento de pessoas da comunidade.

Um dos motivos seria a delicadeza do assunto quando diz respeito a trabalhadores, que, por serem respeitados no bairro e possuírem todos os direitos e regalias de membro de uma comunidade que outras pessoas não são merecedores de tal deferência.

Outra proposta seria a realização de seminário com participação do promotor de justiça e do juiz de direito, delegados, chefes de polícia e demais integrantes do sistema de segurança pública para um debate sobre o assunto, proporcionando nesse encontro, um momento para os policiais sanarem suas dúvidas acerca do tema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

Foi constatado que a avaliação de desempenho consiste em um bom instrumento a ser utilizado para avaliar as competências dos policiais. Assim, é necessário que a polícia comunitária formule constantemente questionários similares aos da pesquisa para avaliar se as competências dos policiais estão atendendo às expectativas da Comunidade a qual o serviço policial é prestado. Porém, salvo melhor juízo, que tal pesquisa seja identificada, vinculando e comprometendo o pesquisado com o resultado a ser obtido.

Outro ponto importante a destacar é que as competências da polícia comunitária devem ser desenvolvidas, tendo em vista as premissas do Projeto POVO, dando ênfase à polícia comunitária. Assim as principais competências que devem ser trabalhadas nos policiais militares que fazem parte da polícia comunitária consistem em: autocontrole; coragem; assiduidade e pontualidade; operacional; agilidade; honestidade, integridade e ética; autoconfiança; e com maior ênfase a competência tratada como uso de apresentações orais.

Portanto, o desenvolvimento das competências descritas neste trabalho, se torna uma grande oportunidade para a Polícia Militar, através dos policiais comunitários, desempenhar serviços com alto padrão de qualidade nos bairros onde residem, fazendo dessas localidades, um local seguro e tranquilo para os moradores, e ainda trazendo um sentimento de despreocupação a toda a comunidade.

Tendo em vista tudo o que foi apresentado neste estudo, é imprescindível desenvolver nos policiais militares, que realizam policiamento comunitário, as competências propostas, não importando o nível hierárquico de que o policial faça parte na instituição. A Polícia Militar necessita realizar um programa específico que contenha a capacitação, o treinamento, a instrução e a reciclagem dos integrantes da polícia comunitária, tendo como foco o desenvolvimento de competências, levando em consideração a adaptação dos mesmos ao vivido em particular de cada bairro. Os policiais precisam não só conhecer a filosofia da polícia comunitária, mas também, sim, acreditar que efetuar o policiamento com qualidade traz enormes benefícios a todos, e conseqüentemente, a longo prazo ajudará a diminuir gradativamente o crescimento da violência e da criminalidade.

Assim, um policial bem preparado, capacitado, envolvido em solucionar os problemas de segurança local e dedicado com o serviço, trará tranquilidade, bem-estar e principalmente

segurança comunitária, elevando o nome da Polícia Militar do Paraná, que com isso cumpre sua responsabilidade constitucional de Segurança Pública.

REFERÊNCIAS

- BAHRY, Carla Patrícia; TOLFO, Suzana de Ramos. A gestão de competência e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, ano 5, n.2, p. 37- 54, 2005.
- BONDARUCK Roberson Luís, e SOUZA César Alberto. **Apostila Polícia Comunitária**. São José dos Pinhais, PR, Guatupê, 2002.
- BOYATZIS, R. *The competent manager, a model for effective performance*. New York: Wiley, 1982.
- CORRÊA, Daniel Kroeff de Araujo. **A construção de competências coletivas em equipes esportivas: o caso do futebol**. Dissertação de Mestrado - Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2004.
- CONSTITUIÇÃO FEDERAL. Capítulo III, Artigo 144, 1988.
- CRAVINO, L. *Conceptos y Herramientas de Management*. Buenos Aires, Administración de Desempeño, No. 24, 1997.
- DIAS, Sergio. Noções Básicas de Administração Pública. Disponível em www.ResumosConcursos.hpg.com.br, arquivo acessado em 04/05/2003.
- DIAS NETO, Theodomiro. **Policimento Comunitário e Controle sobre a Polícia: a experiência norte-americana**. IBCCRIM : São Paulo, 2000.
- DUTRA, Joel; SILVA, J. **Gestão de pessoas com base na competência**. São Paulo: Gente, 2001.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Nova Fronteira, 1º Edição, 9º Impressão, 1975.
- FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 4. ed. 2002.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LE BOTERF, Guy. *De la compétence*. Paris: Les éditions d'organisation, 1994.
- MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, 1997.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 1999. MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1994.
- NETO, Antonio Casado de Farias; AMORIM, Rodrigo de Araújo. **Como consolidar a polícia cidadã na Polícia Militar de Alagoas**. Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais/2005, Academia de Polícia Militar Senador Arnão de Mello, Maceio, 2005.
- PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. A. Competência Essencial da Corporação. *In*: ULRICH, D.(Org.) **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

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

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

WIKIPEDIA. **Polícia Militar**, disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Polícia_militar, acessado em 29/out/2008.

