

Escrito por:
Luciano Cordeiro

O exercício do Comando

sob a perspectiva da
Gestão de Pessoas

CORPO EDITORIAL

Editora-chefe:

Dra. Zélia Halicki

Autor: Luciano Cordeiro, Major QOPM 1-0 PMPR

Contato: lucianoapmg@gmail.com

Revisão ortográfica: Iracema Daniele de Oliveira Cordeiro e Juliano Garcia

FICHA CATALOGRÁFICA

Cordeiro, Luciano

C794

O exercício do comando sob a perspectiva da gestão de pessoas [livro eletrônico] / Luciano Cordeiro. Ponta Grossa: ZH4, 2021.

66 p.; *e-book* PDF

ISBN e-book: 978-65-995863-4-7

DOI: 1051360/zh4.202111-11

1. Administração pública. 2. Segurança pública – administração. 3. Polícia Militar – PR - Comando. 4. Unidade policial – comandante. 5. Segurança pública – gestão de pessoas. I. T.

CDD: 658.3

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luzia F. B. dos Santos CRB 9/986.

Diagramadora: Maiara Souza

Revisão Técnica: Maj. QOPM Oswaldo Auwarter

Comentaristas:

Cel. QOPM Vanderley Rothenburg

Cel. QOPM Sérgio Augusto Ramos

Maj. QOPM Eleandro Azevedo

Jornalista Flávia Barros

Maj. QOPM Ricardo Caron

Cap. QEOPM José Carlos Mueller

Esta é uma obra de acesso gratuito que tem objetivo de disseminar o conhecimento. A responsabilidade pelo conteúdo e autenticidade é atribuída ao autor.

Editora ZH4 – CNPJ 39.857.442/001-94

Rua Anita Garibaldi, 1400 – Sala 104

Bairro Órfãs – Ponta Grossa – Paraná

AGRADECIMENTOS

A Deus:

“Querido Deus, obrigado por mais este lindo dia, esta dádiva, este presente, este milagre em minha vida. Por mais uma vez poder encontrar em Vós o Bem que é uno e a medida de todas as coisas em minha vida.”

À Família:

Gabriel (filho), Dani (esposa), Zilá (mãe), Célia (irmã) e o Paçoca.

“A vocês que são a base mais sólida e segura na construção do meu caráter e dos meus valores. Não tenho dúvida que vocês são o meu maior presente, pois nunca me abandonaram, pelo contrário, sempre estiveram ao meu lado me dando forças e cuidando de tudo, mesmo na minha ausência, para que pudesse concretizar este e todos os projetos da minha vida. Sem dúvida, vocês são o meu lugar de retorno certo, porque nunca esquecerei de onde eu vim e para onde eu vou...”

Meu mais profundo e eterno agradecimento.”

Aos Colaboradores:

Ismael (Pai), Couto (Padrinho Militar), Cel. Rothenburg (Ch. EM da PMPR), Cel. Ramos (Cmt. 5ºCRPM), Maj. Eleandro (Ch. de Gabinete do Cmt. Geral da PMPR), Maj. Caron (Analista Criminal do GAECO), Maj. Oswaldo (Revisor Técnico), Cap. Müller (Instrutor da Academia Policial Militar do Guatupê), Flávia (Jornalista), Cap. Aires (Dr. Ciências Sociais); Maj. Costa (Ch. 3ªSeção/EM-22ºBPM); Maj. Stocco (Subcmt. 9ºBPM), Cap. Mazon (Cmt. 4ªCia/22ºBPM); Cap. Araújo (Cmt. 1ªCia/13ºBPM); Sgt. Cavalcante e Sd. Luciano (P4-BPEC); Sgt. Gomes (PM-5); Sgt. Diórgenes (P3/APMG); Sgt. Balbino e Sd. Santana (P1/APMG); Subten. Gerson (Assessor Militar SESP), Sgt. Daniel (PM-2); Subten. Moreira, Sgt. Antônio, Sgt. Givanildo, Sd. Cordeiro, Sd. Jessé e Sd. Fernando (2ªCia/22ºBPM); Sgt. Bulkalowski (Cmt. DPM Quatro Barras, PR), Cb. Anselmo (Cmt. DPM Itaperuçu), Sd. Hickenbick (TI/22ºBPM); Sgt. Patrick (afilhado Militar EB); Cláudio (Engº Ch. Renault).

“Amigos, Companheiros de labuta e Irmãos de Farda”, minha continência e meus agradecimentos por compartilhar sua agradável companhia e seus valiosos ensinamentos.

Bravo!

SUMÁRIO

Comentários	Por Cel. Qopm Vanderley Rothenburg	06
Comentários	Por Cel. Qopm Sérgio Augusto Ramos	07
	PRÓLOGO	08
Capítulo 1	ANÁLISE DE CENÁRIO E DIAGNÓSTICO	12
1.1	Estrutura Metodológica da Análise de Cenário com Vistas ao Diagnóstico ..	16
Comentários	Por Maj. QOPM Eleandro Azevedo	21
Capítulo 2	BOAS PRÁTICAS SOB A LUZ DA GESTÃO DE PESSOAS	22
2.1	Gestão da comunicação e instrução à tropa	25
2.2	<i>Feedback</i>	26
2.3	PDCA, POPS, ISO 9001	27
2.4	PDCA – <i>Plan, Do, Check, Action</i>	27
2.5	POP - Procedimento Operacional Padrão	28
2.6	ISSO 9001	28
2.7	Social	29
2.8	Imprensa	30
2.9	Análise de produtividade e desempenho individual	31
2.10	Reconhecimento	32
2.11	Cartão programa rotativo setorizado	32

2.12	Entendendo a escala de serviço e sua aplicabilidade	33
2.13	Policciamento comunitário pontual e suas variações: urbano, rural, <i>etc</i>	34
2.14	Projeto “vizinho solidário” e estatísticas após sua implantação	34
2.15	Cruzando Práticas	35
2.16	Relatórios gerenciais e de gestão anual	36
Comentários	Pela Jornalista Flávia Barros	38
Capítulo 3	O ANALISTA CRIMINAL POR EXCELÊNCIA	39
Comentários	Por Maj. QOPM Ricardo Caron	53
Capítulo 4	A TROCA DE COMANDO E O PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO	54
Comentários	Por Cap. QEOPM José Carlos Müller	59
	EPÍLOGO	60
	REFERÊNCIAS	62
	SOBRE O AUTOR	63

COMENTÁRIOS

POR CEL. QOPM VANDERLEY ROTHENBURG

O ano de 2020 apresentou grandes desafios para a gestão pública das instituições que compõem o aparelho estatal. A crise gerada por uma pandemia global causou impactos para todos os países, gerando um compromisso ainda maior para os diversos setores do Estado e criaram imensas dificuldades para a administração pública. Como gerenciar os recursos num ambiente de crise mundial? Como deve agir o Comandante de uma Unidade Policial para cumprir sua missão constitucional de preservação da ordem pública neste novo contexto?

A missão deste Comandante é árdua, pois a população exige da Polícia Militar do Paraná (PMPR) uma nova forma de gestão, mais cidadã, transparente e responsável. O desafio se torna ainda maior quando esta gestão exige a alocação de escassos recursos para assegurar a prestação de serviços de segurança pública com excelência para o gerenciamento da crise e a promoção da paz social.

Isto significa que as ações estratégicas de comando devem estar voltadas para uma análise de cenário atualizada frente a esta nova realidade no local onde exerce seu trabalho, traduzindo esta análise em um diagnóstico preciso das necessidades de alocação dos recursos disponíveis para as ações estratégicas que planeja realizar. Exige também boas práticas na atividade de comando sob a luz da gestão das pessoas que irão executar suas ações estratégicas. Uma aprofundada análise criminal com um olhar característico do tirocínio policial, típico de um profissional analista criminal por excelência. Por fim, ter a compreensão que seu trabalho tem um tempo limitado de execução, e deve ter uma política clara de substituição para que ocorra uma troca de comando sem descontinuidade das ações que estão sendo implementadas. Dentro da Filosofia de Polícia Comunitária, compete ao Comandante aproximar a PMPR da sociedade através de programas, projetos, planos e políticas que gere impacto e promova uma segurança cidadã. A PMPR é o ente do Estado que possui a maior visibilidade e presença junto à população paranaense, estando presente nos 399 municípios de nosso Estado por meio de serviços de segurança pública e proteção da sociedade.

Diante de tudo que se apresenta a obra “O Exercício do Comando sob a Perspectiva da Gestão de Pessoas. Um olhar aprofundado sobre o mister, a rotina e o labor do Comandante/Gestor de Unidades Operacionais, Destacamentos, Pelotões e Companhias Policiais Militares” de autoria do Maj. QOPM Luciano Cordeiro, chega no momento certo para auxiliar os Oficiais que exercem atividade de comando na PMPR, colaborando para ampliar sua visão de gestor de recursos, ajudando a tomar decisões mais assertivas para o exercício da segurança pública e proteção da sociedade de nosso Estado.

COMENTÁRIOS

POR CEL. QOPM SÉRGIO AUGUSTO RAMOS

Encontramos aqui uma obra de imensa importância para todos os policiais militares que tenham ou venham a ter a maravilhosa oportunidade de comandarem uma fração de polícia militar ou até mesmo um grande efetivo policial. É tão nobre a arte de se comandar, e para isso o preparo individual é de extrema importância.

O policial militar no exercício das funções de comandante de qualquer organização militar deve posicionar-se como um verdadeiro gestor público, capaz de organizar um ambiente com eficiência e eficácia, objetivando prestar um serviço de excelência para a segurança pública de forma direta ou indireta.

O comandante que sabe analisar os riscos, decidir, planejar, executar e corrigir suas ordens é um alguém capaz de desenvolver uma perfeita gestão dos recursos operacionais, logísticos e humanos em qualquer esfera de comando.

Nesta obra, foram inseridos exemplos práticos e diretos para o perfeito exercício da função de comandante na solução dos problemas de segurança pública que afetam toda a sociedade paranaense.

Experiências de comando adquiridas na prática e no dia a dia que podem motivar e despertar o interesse em colocá-las em execução no destacamento, pelotão, companhia, batalhão ou Comando Regional de Polícia Militar. Não importa o posto ou graduação do comandante, a prática da boa gestão transpõe barreiras hierárquicas para dar espaço a uma excelente prestação de serviços e a uma satisfação pessoal do dever cumprido.

PRÓLOGO

A presente obra tem por finalidade o fomento de ideias e reflexões sobre o “Exercício do Comando” em Unidades Operacionais Policiais Militares de todo Brasil, a saber: Batalhões, Companhias, Pelotões e Destacamentos Policiais-Militares¹, cujo pano de fundo é a Gestão de Pessoas ancorada na Teoria Geral dos Sistemas.

Muito do que vou discorrer, de fato, já foi visto nos bancos acadêmicos de formação, contudo o grande debate atual é o “como fazer”, a gestão que fica por conta de cada Comandante (Oficial ou Praça), o qual será considerado também como Gestor Público. Outro aspecto relevante deste trabalho é que o assunto não tem a pretensão de se esgotar em si mesmo, muito pelo contrário, é justamente o resultado da prática das ideias aqui apresentadas que nos interessa, pois acreditamos na ajuda mútua e no crescimento coletivo, na medida dos respectivos esforços.

É claro que cada Comandante, que se digne Gestor Público, tem sua marca indelével e deixará seu legado na Unidade, entretanto, considerando suas características singulares, entendo que seja possível conciliar aspectos estratégicos corporativos.

Dito isto, algumas mudanças fazem-se necessárias após a assunção do Comando, a exemplo das escalas de serviço, melhorias das instalações físicas, implantação de policiamentos mais apropriados e direcionados, instruções específicas ao efetivo, tudo somado à preocupação com redução dos crimes de forma geral. Estes são apenas aspectos iniciais no exercício do comando, porém o que é para ser uma missão rotineira, comandar uma Unidade Operacional, vai muito mais além.

Perceba que se trata de uma grande oportunidade para colocar em prática todo o conhecimento teórico adquirido nos bancos acadêmicos e conciliar com as experiências ao longo da carreira. Para o efetivo êxito da missão, faz-se necessário um período de adaptação, ou seja, um momento de transição entre aquele que deixa o comando e o que assume a função, mesmo com as atividades em andamento. Este período servirá para o Comandante que chega na Unidade analisar possíveis relatórios, conhecer a tropa a seu comando, reconhecer o território de circunscrição delimitado e saber de crimes na região onde servirá, além de visitar autoridades civis, militares, líderes comunitários e religiosos.

A partir de então, será possível estabelecer um diagnóstico sobre a Unidade que vai comandar. O presente plano de trabalho sugere a confecção de um planejamento das ações a serem desenvolvidas, contendo metas de curto, médio e longo prazo.

Utilizando-se de ferramentas próprias da Gestão de Pessoas, o que chamaremos de “Boas Práticas”, com base numa profunda análise criminal, aliada a um perfeito processo de substituição no Comando, o Gestor Público terá em mãos ferramentas poderosas para o exercício do comando.

Após 1 (um) mês de Comando, será possível apresentar ao seu comandante imediato um breve Relatório de Gestão no qual será possível visualizar a “Análise de Cenário” feita e, por conseguinte, o “Diagnóstico” da Unidade feito pelo seu comando e, com base neste relatório, preparar seu Plano de Comando com as Boas Práticas a serem implementadas, a “Análise Criminal” da sua região e as metas de curto, médio e longo prazo.

¹ Sem distinção de graduações ou postos, do Soldado ao Tenente-Coronel.

O desafio está lançado, manter os pontos positivos do trabalho até então desenvolvido pelos comandantes anteriores, como a constante preocupação em relação à redução dos principais indicadores criminais, sobretudo o homicídio, além de avançar em outras frentes, entre elas: o combate ao tráfico de drogas, a apreensão de armas de fogo em situação irregular, a prisão de indivíduos com mandado de prisão em aberto. A partir disso, será possível estudar e combater o crime organizado, o feminicídio, a violência doméstica em geral (contra mulheres, crianças e idosos), bem como, implementar o Policiamento Comunitário ou/e a Patrulha Rural de forma estratégica, capacitando o efetivo e entre outras iniciativas direcionadas que atendam as demandas levantadas no “diagnóstico” do Plano de Comando.

Com base nos indicadores criminais, destaca-se a grande preocupação em mitigar o crime hediondo do homicídio e suas consequências, pois tal crime é fundamental para ranquear as cidades brasileiras quanto ao seu nível de violência. Segundo dados da SESP (2019), o perfil das vítimas neste tipo criminal, chega a aproximadamente 94% de jovens entre 15 a 29 anos, negros, semianalfabetos e que tinham algum tipo de envolvimento com o tráfico de drogas. Logo, ajudar na construção de políticas públicas direcionadas a estas pessoas faz parte do dia a dia do comandante da Unidade.

Num segundo momento, após a “Análise de Cenário” e entrega do Relatório de Gestão ao seu comandante imediato sobre o “Diagnóstico” encontrado, o Gestor providenciará seu Plano de Comando, devidamente embasado no que foi visto até aqui. Esta etapa dura em torno de três meses, a contar da data da assunção do comando e, passa por constantes avaliações sobre a desenvoltura do seu pessoal, análise criminal e infraestrutura mínima necessária para o bom desempenho do serviço. Em primeiro lugar, o comandante deve analisar as escalas de serviço e suas peculiaridades, como a disponibilidade do efetivo, banco de horas, controle das férias, licenças, dispensas, folgas, baixas médicas, após isto, verificar o número de viaturas, suas condições, conciliar os dias para suas revisões (conforme as datas de menor índice criminal), para que estejam em condições de rodar, principalmente, nos dias e horários de pico de atendimento de ocorrência. Observadas estas condições, é passada para uma terceira fase, a análise das demandas: denúncias anônimas² e de origem conhecida oriunda dos próprios policiais militares e lideranças (Comunitárias, Políticas, dos Poderes e da Comunidade local). As ferramentas técnicas de produtividade como os sistemas BI³, CAPEGEO⁴ e SISCOP⁵ e, por fim, considerar e atender as ordens superiores. Encerrado este processo de análise, o comandante terá disponível uma grande soma de informações e conclusões para implementar a melhor gestão possível diante das condições do momento, lembrando nosso ilustre filósofo, escritor e professor Mário Sergio Cortella: “Fazer o trabalho com capricho, o que significa fazer o melhor possível diante das condições que me são oferecidas e quando vierem melhores condições, aí fazer melhor ainda”.

E, justamente pensando nessas condições, o comando deve selecionar e capacitar seus colaboradores: os policiais militares a seu comando, proporcionando um sentimento de “empoderamento” através de iniciativas simples como o incentivo da participação dos próprios agentes no debate sobre os aperfeiçoamentos a serem feitos na respectiva Unidade onde servem. Essas

² A exemplo das denúncias via 181.

³ *Business Intelligence* é uma ferramenta utilizada pela Secretaria de Segurança Pública do Paraná para fazer o monitoramento das ocorrências policiais e dos indicadores criminais.

⁴ Sistema utilizado pela Secretaria de Segurança Pública do Paraná para o monitoramento geográfico e cardeal das ocorrências policiais.

⁵ *Software* que serve como grande banco de dados da Polícia Militar do Paraná e é responsável pelo cadastramento de todas as ocorrências em nosso Estado via 190 e 193, bem como utilizado para despacho e controle do atendimento das ocorrências policiais militares.

melhorias podem ser feitas tanto nas escalas de acordo com as demandas, quanto na implementação de um novo cartão programa, justificado tecnicamente de acordo com as sugestões dos militares e com os dados criminais. Assim, a PM passará a atuar nos eixos comerciais, nos bairros onde as viaturas nunca passaram, no meio rural, assim como efetuará operações em conjunto com outros órgãos do Município e do Estado ou voluntários, seja em projetos “piloto” como a aplicação do “Policimento Comunitário Estratégico” em determinadas áreas previamente identificadas, com o direcionamento para o atendimento de demandas pontuais.

Com as devidas ressalvas, será possível acompanhar a evolução dos indicadores criminais e perceber sensíveis alterações, especialmente nos crimes vinculados ao homicídio, assim como na “reaproximação” da PM com os vários extratos sociais. Neste sentido, importante ressaltar que, mesmo nos mais distantes destacamentos policiais-militares, é possível que o seu Comandante (Soldado, Cabo, Sargento, Subtenente, Tenente ou Capitão) pesquise via internet ou solicite tais dados na seção de planejamento da sua corporação.

A segurança pública não se faz sozinha. A integração entre as “forças do bem”, nossas equipes, a comunidade, o comércio e os demais segmentos do Estado é fundamental. Atualmente, temos a certeza de que quando atuamos ouvindo as demandas da sociedade, de forma técnica e em conjunto com outros órgãos, nossa força é muito maior e alcança uma grande dimensão para a atuação contra a criminalidade.

Ultrapassadas as primeiras etapas de boas práticas na Gestão do Comando, é chegada a hora de analisar as ferramentas de gestão, indispensáveis para o bom andamento do serviço. Neste caso concreto, para fazer a análise criminal, foram utilizadas as seguintes ferramentas de dados disponíveis, no caso do Estado do Paraná temos o BI, CAPGEO, SISCOP, 181 e outras denúncias de origem anônima, assim como, as de origem conhecida, como por exemplo as informações dos próprios agentes de segurança pública, dos líderes políticos, comunitários e religiosos e dos membros do poder judiciário.

No que tange à filosofia da Polícia Comunitária, percebeu-se que, com base neste tipo de policiamento, é possível alcançar uma importante fração de aproximadamente 2/3 de crimes no Brasil que, conforme estudos criminais, não chegam ao conhecimento da Polícia. Isto proporciona a abertura de um enorme leque de trabalho com a sociedade e suas mais recônditas demandas. Ou seja, na medida da implementação e resultados do Policiamento Comunitário, as informações que forem chegando ao nosso conhecimento, precisaremos dar uma resposta igualmente pontual. Assim dando a devida providência, seja ela uma palestra numa escola, a alteração do Cartão Programa, o repasse de informações à inteligência da Polícia Militar ou outros órgãos, entre outras providências. O importante é dar resposta diante da demanda que venha a surgir.

Planejar, desenvolver, controlar e analisar são elementos que compõem fases de um processo a ser aplicado no âmbito da Unidade, o PDCA⁶. É importante lembrar que o verdadeiro líder, aqui tratado como comandante ou gestor público, deve instruir antes de cobrar qualquer tipo de ação, ou seja, deve demonstrar, ensinar e, após isto, acompanhar e controlar o desenvolvimento de todas as etapas e ações realizadas. Ao final do processo, fazer a análise e discutir o que deu certo, o que deu errado e o que pode ser melhorado. Sendo que o que deu certo, transforma-se em POP⁷ (Procedimento Operacional Padrão) e que só poderá ser modificado mediante nova análise e proposição de reformulação ou criação de um novo POP. Mas e o que deu errado, o que fazer? Aprender com ele.

⁶ Ferramenta de gestão, utilizada neste estudo, no desenvolvimento de processos, um ciclo de melhoria contínua. Para fins de estudo, suas letras significam P: Planejamento; D: Desenvolvimento; C: Controle; A: Análise.

⁷ Procedimento Operacional Padrão. Esta ferramenta de gestão é utilizada para padronizar procedimentos e processos internos nas organizações já sacramentados por intermédio do PDCA.

Quanto a Gestão de Pessoas, no que diz respeito à “gestão participativa”, entende-se que a contribuição de todos no processo decisório é fundamental, guardadas as proporções funcionais. Ora, trata-se dos momentos em que o Comandante participa de “rodas de conversa” com a tropa, no sentido de mediar experiências, ouvir opiniões sobre demandas operacionais e administrativas, orientar e redirecionar, quando necessário, o rumo dos trabalhos. Todos devem se sentir parte da resolução do problema. Essa participação pode ser implementada com pequenos grupos (entrada dos turnos de serviço) e nos grandes grupos (instruções programadas). Essas conversas “informais” servem para aproximar o comandante de sua tropa, buscar informações e trocar ideias relevantes sobre a área de sua responsabilidade. Agora, quando se trata de assuntos estratégicos, é preciso tomar cuidado para respeitar o nível de graduação ou posto dos personagens envolvidos.

A mídia, como instrumento fundamental para divulgar as ações da Unidade, poderá contribuir no que se refere em tornar visível os resultados à sociedade. Além disso, será fundamental para transmitir a presença da Polícia Militar nas operações ordinárias, extraordinárias e nas de combate ao crime em geral, pois tudo isso auxiliará na melhora do sentimento de segurança da população. Esse contato poderá ser feito por meio de coletivas de imprensa, com comparativos de indicadores criminais ou para abordar alguma ocorrência em especial, por meio do fomento de cartilhas que poderão versar sobre dicas de segurança para determinados segmentos da sociedade (mulheres, crianças, idosos, comércios, condomínios, residências, etc.), seguindo uma agenda de conversa em programas apropriados do rádio, tv ou jornal escrito; criação de grupos de *WhatsApp* para difundir boas ações da PM ou mesmo esclarecer ocorrências de vulto, entre outros.

Outro aspecto importante a ser considerado na gestão é a análise do desempenho e da produtividade, pois estão intimamente relacionados à capacitação, à atualização, ao comportamento e ao reconhecimento do efetivo a seu comando. Por exemplo, observar se houve aumento na confecção do número de Termos Circunstanciados de Infração Penal (o TCIP-e), que é algo interessantíssimo, pois este instrumento de trabalho é a soma de inúmeras ações, a começar pela observação e fiscalização do comportamento das pessoas, das abordagens à pessoas em cometimento de infração ou crime com o devido encaminhamento para a confecção do Termo Circunstanciado e posterior liberação. Ou seja, um verdadeiro “Ciclo de Polícia”, o que demonstra um “empoderamento” e um nível elevado de seriedade e profissionalismo por parte do Policial Militar.

Com esta forma de gestão de boas práticas e a gestão participativa será possível implementar uma metodologia de trabalho baseada em estudos, pesquisas e experiências internacionais, somados à análise de indicadores criminais e particularidades de cada região. Ademais, o presente estudo servirá de base para o próximo exercício ou Comandante, bem como para viabilizar a continuidade dos trabalhos na sua Corporação.

CAPÍTULO 1

ANÁLISE DE CENÁRIO E DIAGNÓSTICO



1 ANÁLISE DE CENÁRIO E DIAGNÓSTICO

A necessidade de uma força maior para cuidar dos interesses da civilização humana é secular. Com o passar do tempo, verificou-se uma importante estruturação do Estado e, conseqüentemente, a construção de um “poder” que cuida e influencia na vida em sociedade.

Apesar das várias histórias e estórias sobre o controle social com o uso de forças de segurança, a criação de forças policiais dá-se naturalmente de acordo com a cultura de cada nação. A estrutura das polícias no mundo apresenta-se de maneiras muito diferentes, a exemplo do Brasil, onde a composição é de ordem Federal, Estadual e Municipal, cada qual cuidando de um “nicho” do montante geral do que se considera “crime”.

Partindo deste pressuposto, é possível compreender que a natureza e a cultura do povo brasileiro são os alicerces da criação das suas “polícias”. Neste viés, a cultura da Corporação Polícia Militar é sustentada pelas bases da hierarquia e disciplina, seus principais componentes que impulsionam esta instituição no Brasil.

O interessante nesse contexto é a análise que se pode fazer em relação aos interessados em integrar essa corporação, pois sua história e seu labor não é algo velado, muito pelo contrário. Com isso, o indivíduo ao demonstrar interesse em trabalhar nas forças militares, presume-se que seus princípios e valores têm grande afinidade com a cultura da corporação. O jovem que ingressa nesta singular corporação sente-se envolvido dentro de um sentimento de amor à pátria e a tudo que a ela pertence, especialmente a “ordem e progresso” do seu povo. Ademais, sente que faz parte de um determinado grupo de pessoas movidas pela causa da justiça, do que é correto ao coletivo em detrimento do interesse individual. Sua vontade em praticar o “bem” nasce no berço de sua constituição familiar, progredindo e passando pelo círculo escolar e, por fim, do social como um todo. Ressalta-se que tais valores são identificados, classificados e potencializados na medida em que o candidato avança no processo de formação, nas atualizações e capacitações, nas especializações e nos aperfeiçoamentos que ocorrem nos bancos escolares durante sua progressão profissional.

Por outro lado, existe um abismo entre os resultados esperados pela organização formal (Quadro Organizacional/QO \approx tangível) e os resultados propriamente ditos alcançados pela organização informal (pessoas \approx intangível), ou seja, tudo o que foi planejado, nem sempre é conquistado. Pessoas são suscetíveis a erros e falhas no ambiente organizacional e a gestão comportamental é uma excelente ferramenta para líderes resolverem estas questões no exercício do comando.

Neste sentido, a “Análise de Cenário” se torna uma ferramenta fundamental para esclarecer e visualizar o diagnóstico, com a aplicação de forma planejada, metodológica e sistematicamente periódica se torna um elemento poderoso na prática para alcançar as metas de curto, médio e longo prazo, constantes no Plano de Comando.

Logo, como parte inicial do processo de assunção do comando de uma Unidade Operacional (UO)⁸, o comandante poderá lançar mão de uma Análise de Cenário planejada para definir o diagnóstico da U.O.

⁸ Quando me refiro à Unidade Operacionais (U.O.), compreenda-se: Batalhões de Polícia Militar comandados por Tenentes-Coronéis; Companhias Policiais Militares Independentes comandadas por Majores; Companhias Policiais Militares destacadas comandadas por Capitães; Pelotões Policiais Militares comandados por Tenentes e Destacamentos Policiais Militares comandados por Sargentos, Cabos e Soldados. Assim como os Chefes de Seções do Estado-Maior em Unidades Operacionais ou Grandes Comandos, respeitando a singularidade das demais Polícias Militares e Brigada Militar do Brasil.

O novo comandante analisará o contexto onde está sendo inserido, sobretudo, as orientações do Escalão Superior, as forças positivas e os elementos negativos, a rotina das atividades laborais do seu *STAFF*⁹, o clima organizacional¹⁰, os indicadores criminais e atividades ilegais de toda ordem, os dados socioeconômicos da população, o território sob sua circunscrição, os representantes de outras forças como o Poder Judiciário, o Ministério Público, as lideranças políticas, comunitárias, religiosas e a imprensa.

Após esses procedimentos, vem a etapa de construção e entrega do Plano de Comando. O comandante de uma Unidade Operacional precisa considerar inúmeros elementos constitutivos para compor sua estratégia. Isto significa que a U.O. terá um direcionamento estratégico a ser seguido pelos seus policiais militares, oficiais e praças, cada qual exercendo suas funções de acordo com o Quadro Organizacional (QO) a que está submetido. Aqui, cabe a ressalva de que, quando não for possível encontrar policiais que correspondam em postos ou graduações para o exercício das respectivas funções de Estado-Maior ou na composição de Cias, pelotões e destacamentos, caberá ao comandante selecionar, preparar e acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos realizados por outros policiais que julgar em condições de exercer as respectivas atividades conforme previsão regulamentar, ou seja, de acordo com o QO da sua Unidade Operacional.

Portanto, o gestor poderá usar seu Plano de Comando como norte para alcançar as metas traçadas, corrigir possíveis desvios e adaptar sua gestão ainda durante o processo em desenvolvimento, para que possa exercer seu comando com excelência. Neste sentido, com intuito de evidenciar a performance da estratégia adotada e seus resultados, o presente estudo terá aporte da Gestão Participativa e das boas práticas de Gestão de Pessoas, as quais serão utilizadas como ferramentas, como forma de respeito às características comportamentais de seus colaboradores: os policiais militares.

Para concretizar a primeira etapa do seu comando, é fundamental executar a implementação da análise de cenário devidamente estruturada para poder concluir o diagnóstico da U. O. Ou seja, após a conclusão dessa primeira etapa, será possível ter uma visão completa da Unidade Operacional e dar início ao trabalho propriamente dito no que se refere aos Planos de Ação para cada meta estipulada.

Outro elemento fundamental neste processo é o Estado Maior. Este, verdadeiro staff do Comandante, composto por um grupo qualificado de Policiais (Oficiais ou Praças, dependendo do contexto e oportunidade), é sua assessoria e consultoria imediata e mais próxima em todos os níveis do processo de tomada de decisão, seja no planejamento, na implementação da análise de cenário ao diagnóstico, seja para intervir durante o desenvolvimento do processo, até a avaliação dos resultados obtidos por intermédio dos Relatórios Gerenciais.

O processo é encerrado na medida em que o relatório de gestão for apresentado ao seu comandante imediato e deverá ser segregado em níveis gerenciais; organizados e supervisionados pelo *STAFF* (≈ EM). Seja no início do comando ou após determinado período, em geral 1(um) ano, o relatório servirá para retratar tudo o que aconteceu no respectivo lapso temporal, bem como para servir como referencial para o próximo diagnóstico e base para um novo Plano de Comando, se assim for o necessário.

Cabe ressaltar que o diagnóstico deve ser uma ferramenta a ser utilizada para mensurar e traduzir como a Corporação está se desenvolvendo e apresentando os resultados da sua produtividade, assim como para averiguar se está em consonância com o que foi planejado, de forma estratégica por seu comandante.

⁹ Policiais Militares sob seu comando, escolhidos para assessorar na tomada de decisão.

¹⁰ Relacionamento interpessoal, bem como, as competências e habilidades dos colaboradores.

As Polícias Militares (PPMM) do Brasil são consideradas forças auxiliares e reservas do Exército e têm como missão constitucional garantir a segurança pública dentro da circunscrição de cada estado federado. São subdivididas no território nacional, sob o comando de um Oficial no posto de Coronel e são subordinadas ao Governador do Estado (CF/98 e CE/99). Logo, é imprescindível interpretar, de forma sistêmica, as normas constitucionais em comum acordo com as demais do arcabouço legal vigente no cenário brasileiro. A interpretação sistêmica da lei, segundo Ada Pellegrini Grinover, é necessária para determinar o seu significado e fixar seu alcance, a saber: “Os dispositivos legais não têm existência isolada, mas se inserem, organicamente, em um ordenamento jurídico, em recíproca dependência com as demais regras de direito que o interagem, de modo que, para serem entendidas, devem ser examinadas em suas relações com as demais normas que compõem aquele ordenamento e à luz dos princípios gerais que o informam”.

Diante do exposto, tudo que deriva desse ordenamento deve ser considerado de forma conjunta e sistêmica. Ou seja, todos os ditames legais e de funcionamento operacional ou burocrático, a nível da Polícia Militar, são categorizados e padronizados de forma que a Corporação tenha partes e elementos constituídos, atuando coordenadamente entre si e que, de forma harmônica, possam ser influência para o alcance do planejamento estratégico e dos ditames constitucionais.

Vivemos em um mundo de mudanças, que exige das pessoas, rápida adaptação ao dinamismo situacional e respostas adequadas, criativas e efetivas, as quais nos possam aproximar dos resultados desejados. Tais mudanças ocorrem de forma constante e muito rapidamente, afetando a corporação de forma profunda, exigindo uma adaptação sem equívocos. Neste cenário, as organizações devem ser permeáveis às mudanças que ocorram, pela conjuntura volátil a qual se encontram.

Torna-se muito importante compreender que a organização formal é sustentada pela sua cultura e por sua doutrina. Organização formal, mas que tudo é desenvolvido pela sua organização informal, as pessoas que a compõe, são elas que desenvolvem e executam o planejamento da análise de cenário e do diagnóstico. Logo, torna-se necessário partir do pressuposto da Teoria Comportamental dentro das organizações, para que possamos aferir e mensurar dados como a motivação das pessoas, sua produtividade, a dinâmica dos Grupos e a criação de equipes; possíveis lideranças que possam somar com a organização, como por exemplo, identificar líderes-positivos para fazer as equipes funcionarem de acordo com o Plano de Ação do Comando.

Ao iniciar a “Análise de Cenário”, lembramos de Megginson (1998) que estabelece como planejamento aquilo que compreende a primeira etapa do processo e os objetivos como os resultados finais que uma organização ou um indivíduo deseja atingir. Para que se tenha mais chances de êxito, é necessário reconhecer e avaliar as componentes constitutivas que influenciam e afetam cada objetivo traçado. O futuro desejado é sempre orientado por objetivos e metas, que podem ser materializadas em planos de ação, o que, por sua vez, proporciona sua construção.

No planejamento estratégico, para fins deste estudo identificado como Plano de Comando, será apresentado pelo Gestor da Unidade e deve ser entregue em 30 (trinta) dias após a assunção do Comando. Entre outros elementos constituintes a serem desenvolvidos, a grande pergunta que deve aparecer é “O que eu espero de você?” direcionada aos seus colaboradores, ou seja, o Norte para onde devem navegar... A partir de então, existirá um começo para pensar nos seguintes componentes da Análise de Cenário que resultará no Diagnóstico da Unidade, Subunidade, Companhia, Pelotão ou Destacamento Policial Militar.

O componente Recursos Humanos - RH é o mais importante, pois perpassa pelas demais partes do processo e impacta diretamente na produtividade, assiduidade, comprometimento da estratégia previamente definida pelo comando, bem como nos Planos de Ação e num ambiente melhor.

Torna-se necessário refletir sobre as partes de forma pormenorizada para poder compreender que o seu conjunto é muito mais do que uma simples soma e simboliza o resultado dos trabalhos desenvolvidos.

Por sua vez, os princípios e fundamentos da Teoria Geral dos Sistemas para a Polícia Militar são integrais e permitem às partes interagir, proporcionando o devido suporte técnico aos processos operacionais da atividade fim. Oliveira (2009) usa do termo “processo” para conceituar o conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar necessidades e expectativas. Partindo deste princípio, considerar-se-á o “processo” como um elemento constante e ininterrupto de algo a ser alcançado, neste caso a Análise de Cenário e suas partes.

Portanto, o “processo” é algo demasiado relevante de modo que deve ser levado a sério e rigorosamente supervisionado pelo Estado Maior¹¹ e pelo Comando da Unidade, sob pena de perder tudo o que foi construído e não chegar na meta desejada. Não obstante, a análise de risco faz parte do cotidiano do Comando para que não aconteçam equívocos e, conseqüentemente, perda de tempo.

Dito isto, nada melhor do que estruturar o passo a passo de forma metodológica da análise de cenário, com vistas ao diagnóstico. Para tanto, se faz necessário pensar como um médico, que faz uma avaliação inicial, neste caso a análise de cenário, para, depois diagnosticar e, por fim, traçar a estratégia do tratamento e prescrever a medicação adequada para o caso, estimando um prognóstico (Plano de Comando). Entretanto, não estamos tratando de 1 (um) paciente, mas de uma corporação que varia entre 4 mil a 100 mil profissionais de segurança pública, cujas bases estruturais, valores e missão estão muito bem definidas, o que torna urgente tratar dos processos de forma a categorizar e padronizar ações, uma vez que estamos lidando com muitas pessoas, compreendidas em várias gerações. Ora, não é por nada que a palavra “organização” deriva de outra palavra “organizar” e, não por acaso, chamamos de forma geral as empresas, instituições e corporações de “organização”.

1.1 ESTRUTURA METODOLÓGICA DA ANÁLISE DE CENÁRIO COM VISTAS AO DIAGNÓSTICO

Cultura Organizacional. Para iniciar o trabalho de planejamento da análise de cenário a fim de alcançar o diagnóstico da organização, o comandante da Unidade Operacional (Gestor Público) deve ter em mente a cultura da corporação e como ela funciona. Ora, fundamentalmente, ela é o início e a base de sustentação desta Corporação que a trouxe até nossos dias, o que, por si só, justifica sua existência. Partindo deste princípio, considera-se que a estrutura da corporação é sólida e interage de forma sistêmica, logo seus valores, sua missão e sua visão estão muito claros e fazem parte do cotidiano dos homens e mulheres que ali atuam, bem como com seus valores e visão. Como exemplo, podemos citar os índices de rotatividade e absenteísmo, os quais são extremamente baixos, beirando a inexistência.

Historicamente, a cultura do militarismo tem sua origem na Igreja Cristã Medieval e foi tão bem estruturada que, ainda hoje, parece ser prática e útil. Do ponto de vista da gestão de pessoas, serviu e serve de modelo para muitas organizações civis, em vários aspectos da hierarquia à disciplina. Sobretudo, num ambiente em que a confiança nos colaboradores em relação a tudo o que eles realizem seja, rigorosamente, cumprido conforme os padrões fixados pela organização. Senão, vejamos: nenhuma organização, instituição, empresa multinacional, familiar ou virtual, terá sucesso sem essas

¹¹ *Staff* são policiais especialmente selecionados pelo comandante a fim de auxiliá-lo na gestão e na tomada de decisão.

premissas, devidamente acompanhadas pelos princípios da organização e controle interno de qualidade, acompanhadas pela seriedade e pelo profissionalismo de seus colaboradores.

Desta forma, pode-se observar a hierarquia e disciplina, que são bases do militarismo, sendo aplicadas, até mesmo de forma mais rígida, em fábricas, indústrias, empresas do comércio, sobretudo onde a prosperidade se faz presente. Citada por autores mais remotos, como o General Chinês Sun Tzu relata na obra “A Arte da Guerra”, estudos minuciosos sobre estratégia, organização e comando e, em especial o que interessa neste trabalho: os conceitos e princípios permanentes do sucesso e diferentes perspectivas e valores heterodoxos, enraizados na disciplina que são aplicados nas chamadas “situações comuns” até nossos dias. Bem como, em autores modernos, a exemplo de Alan Sant’Anna (2010), o qual defende a ideia de que o **“fator decisivo para o sucesso em qualquer atividade, a disciplina tem sido percebida por pessoas e organizações como uma fonte de poder, equilíbrio e felicidade”**, grifo nosso.

Nesse sentido, ao fazer uma reflexão mais filosófica, podemos concluir que a disciplina pode mudar para sempre a vida de uma organização, ou seja, quando avaliamos a organização pelos seus resultados, é fácil perceber que o sucesso se constrói e aparece na mesma medida que o índice de disciplina seja mais rigoroso.

A cultura institucional desta corporação, traduzida nas formas de sua Cultura, Doutrina e Regulamentos apropriados e devidamente expressos, constituem a sua “Organização formal”. Por outro lado, temos a “Organização Informal”, constituída pelas pessoas que fazem parte da corporação. A sinergia entre esses dois elementos, a saber: cultura institucional e pessoal, deve ser um fator constituinte de suma relevância neste processo, até porque o colaborador irá atuar diretamente no enfrentamento ao crime. Ou seja, se não estiver ciente e completamente resolvido nessas questões, passará por sérias dificuldades das mais variadas ordens, em especial, a moral.

✓ Clima Organizacional

Entender a Organização Informal significa fazer uma leitura sobre as pessoas e o que fazem na Corporação. Neste sentido, é necessário aplicar alguns conceitos da Teoria Comportamental (T.C.) que ajudará a aproximar os melhores resultados da Organização Informal com os objetivos da Organização Formal. Ou seja, a ideia é elaborar uma pesquisa para chegar no clima organizacional, devidamente estruturada, a partir das seguintes questões a serem respondidas: possíveis lideranças (positivas), sinalização dos indicadores de motivação em relação a produtividade, a rotatividade e o absenteísmo, tradução de como os colaboradores veem a corporação (percepção da essência do que o funcionário está pensando ou sentindo), a atmosfera psicológica, entre outras mais sutis, como por exemplo o sentimento de pertencimento, participação em eventos sociais da corporação, no processo de decisão, entre outros. Ao final deste processo, será possível estabelecer uma conexão entre a cultura organizacional e o clima organizacional.

✓ Referências

Nesse contexto, as referências são fundamentais para dar fiel cumprimento às tarefas laborais rotineiras ao processo. Para tanto, após identificar possíveis lideranças na fase do clima organizacional, respeitadas as características individuais de cada elemento subordinado, as habilidades e competências seja no RH, na logística, nos relacionamentos interpessoais (público interno - policiais militares - e externo à Corporação - imprensa, lideranças comunitárias e religiosas, poderes executivo, legislativo e judiciário), seja no planejamento estratégico ou na análise criminal e aproveitando a experiência profissional dos policiais, definir colaboradores “referenciais” para exercer funções estratégicas de acordo com o interesse do comando.

Por outro lado, também é importante investigar que conceitos devem ser reaprendidos ou ensinados com foco no desenvolvimento humano, bem como as capacidades que precisam ser adquiridas para uma rápida adaptação às novas situações do novo comando.

✓ Pontos Fortes x Pontos Fracos

A partir da Teoria da Janela de Johari, o comando, com o assessoramento do seu Estado Maior, poderá identificar o que deve ser melhorado e o que pode ser ainda melhor. Ora, utilizar desta ferramenta de gestão criada por Joseph Luft e Harrington Ingham, em 1955, interessante para auxiliar na interação e integração dos grupos envolvidos nos processos. Representado por um modelo que permite revelar o grau de lucidez da corporação, como uma janela com quatro vidros e que cada "vidro" corresponde a uma área anteriormente descrita, sendo a definição de cada uma delas: livre - zona que integra conhecimento do ego e também dos outros; cega - zona de conhecimento apenas detido pelos outros; secreta - zona de conhecimento pertencente ao ego e que não partilha com os outros; área inconsciente/desconhecida - zona que detém os elementos de uma relação em que nem o ego, nem os outros têm consciência ou conhecimento.

✓ Indicadores Gerais de Criminalidade

Principal indicador (externo) para o comandante poder entender o objeto principal da sua atuação. Com este conteúdo, será possível traçar estratégias operacionais, ou seja, como a Unidade vai atuar frente ao desafio do enfrentamento dos principais crimes no território sob sua circunscrição. Neste sentido, caberá ao gestor buscar tais dados técnicos, os quais devem ter como origem as ferramentas institucionais disponíveis no seu estado, a exemplo do Paraná o *Business Intelligence – BI* (SESP/PR), um sistema que reúne informações técnicas consistentes para realizar consultas que permitam a identificação de ocorrências no Estado, gerando assim conhecimento novo e útil.

No âmbito da PMPR, o SISCOP é disponível para profissionais da corporação para consultas relacionadas ao registro de ocorrências atendidas, o SISCOPOM (COMPOM/PMPR) sistema desenvolvido para registro e estatísticas gerais sobre o atendimento do “190”, entre outros entendidos oficiais. Entretanto, é de fundamental importância desenvolver a Análise Criminal, para isso é necessário pesquisar sobre as causas da criminalidade. Para ajudar nesta difícil tarefa, existem alguns institutos de pesquisa como o IPEA e o IBGE, entre outros, que gozam de credibilidade nacional e internacional, que podem apresentar possíveis causas, por intermédio de estudos científicos. A partir destes pressupostos, será possível aproximar os elementos que mais aparecem quando o crime acontece e, a partir de então, traçar Planos de Ação que possam dar o devido enfrentamento ao mesmo e acompanhar os resultados.

✓ Produtividade do público interno

Com este indicador, o Comandante poderá visualizar o desenho sobre a qualificação (habilidades técnicas), a motivação, o comprometimento, o desempenho operacional por segmento (companhias e destacamentos policiais militares) e mesmo o individual dos seus colaboradores. Traçar Planos de Ação nesse contexto significa concluir que se faz necessário passar por capacitações (instruções/aulas técnicas) para diminuir o erro ou a falta de conhecimento dos processos. Fazer *feedbacks* para correções comportamentais, implementação e intensificação, como método padronizado, para o acompanhamento do processo por parte do Comando e de seu Staff, os quais fazem a supervisão dos serviços prestados à sociedade, comparativos operacionais entre equipes e outros que forem necessários.

Podemos destacar ainda que, se houver uma correta leitura dos dados, será possível identificar perfis profissiográficos, momento em que o comando poderá sugerir uma mudança de área para que o policial possa desempenhar melhor novas atribuições.

✓ Indicadores cruzados

Analisar indicadores de forma a cruzar informações é importante e ajuda no processo de tomada de decisão do Comando.

Dados sócio/econômicos/geográficos x criminais. Com este cruzamento de dados será possível perceber que tipo de crime acontece, qual a natureza (origem) das pessoas, suas condições sociais e econômicas, assim como as condições geográficas que existem em cada região.

✓ Benefícios x Motivação x Produtividade

A experiência nos mostra que é muito perceptível quando o bom colaborador (policial militar) recebe algum tipo de benefício em detrimento do mau colaborador, sua motivação melhora e, conseqüentemente, sua produtividade, seja na área operacional ou na administrativa.

✓ Rotatividade x Absenteísmo e Afastados Disciplinares x Baixas Médicas

Historicamente, é notório o baixo índice de rotatividade (saída da Corporação e mesmo o de absenteísmo, uma vez que cultura e doutrina aliadas a hierarquia e disciplina, já tratadas neste artigo anteriormente, são muito fortes e tem a ver com os valores pessoais. Por outro lado, um importante indicador que vem crescendo nos últimos tempos é a circunstância de quando o policial militar é submetido a responder a algum tipo de procedimento administrativo, seja por má conduta ou por excesso legal, podemos destacar que existe, talvez na mesma proporção, um aumento dos atestados médicos apresentados por estes mesmos colaboradores, sobretudo com o CID (co) relacionado às doenças mentais, a exemplo do estresse, depressão, bipolaridades, ansiedade, fobias, Bournaut, etc.

✓ Criar Planos de Ação

Ao chegar neste momento, o Comando tem em mãos inúmeros dados técnicos e informações laborais suficientes que podem levar ao Diagnóstico da Organização (Unidade Operacional) e, sem dúvida, com uma margem de erro muito baixa. Com este verdadeiro “raio X” da Unidade será possível estabelecer metas de curto, médio e longo prazos. Respeitando as características da Corporação, podemos entender como curto prazo o tempo de 6 (seis) meses, médio prazo o tempo de 1 (um) ano e longo prazo até 2 (dois) anos. Para cada Plano de Ação é preciso pensar um padrão metodológico e aplicar a ferramenta instrumental “5W2H”.

✓ Avaliação

Pensar em avaliar todo o processo faz parte da conclusão dos trabalhos realizados num determinado período, respeitando o que foi diagnosticado. Então, é preciso estabelecer um prazo para analisar se tudo o que foi feito, gerou bons resultados e alcançou as metas, o que significa um novo diagnóstico a cada período. Logo, é preciso estimar um tempo razoável para tal ação, geralmente 1 (um) ano. Neste período, será necessário manter um controle das ações durante os processos, ou seja, assim que o desvio acontecer, é necessário que o quanto antes seja corrigido. Logo, todos os acontecimentos devem ser registrados e comentados pelo seu Comandante e, em seguida, encaminhados ao comando imediatamente superior para análise dos trabalhos realizados no respectivo período ou por conta da passagem de comando.

O diagnóstico é uma radiografia decodificada da organização, é uma espécie de termômetro capaz de perceber as mudanças que sempre ocorrem e que, portanto, devem ser acompanhadas e controladas de forma metodológica e constante. Sua abrangência deve procurar atingir a organização como um todo, nunca perdendo de vista a missão, a visão e os valores corporativos.

Para tanto, se faz necessário coordenar e integrar os objetivos, por intermédio dos planos de ação, os quais devem ser operacionalizados de forma sistêmica.

Cel. Ref. Valla destaca que:

Assim, quanto ao conjunto de variáveis no ambiente organizacional, constata-se que eles podem contribuir para que os gestores saiam de uma perspectiva unicamente linear cartesiana para uma perspectiva sistêmica, passando, assim a compreender melhor a dinâmica dos sistemas e subsistemas nos quais atuam, e, por conseguinte, a tomarem decisões mais efetivas e eficazes dentro de sua conjuntura.

Ora, não é difícil perceber que o sucesso dos objetivos traçados no Plano de Comando só será eficiente, efetivo e eficaz quando o conjunto dos segmentos agirem de forma sistêmica. O pensamento sistêmico privilegia a harmonização e coordenação de todas as tarefas, ações, atividades e operações a serem desenvolvidas pela corporação com o intuito de seguir para o mesmo “norte”, ou seja, a ideia é pela manutenção do comando por, pelo menos dois anos, afinal nada disso faria sentido se a rotatividade dessas pessoas for muito alta, de forma a sabotar os objetivos e, inevitavelmente, prejudicar o avanço da Unidade Operacional.

Neste sentido, o pessoal que compõe o Staff será imprescindível no que se refere ao planejamento de uma boa análise de cenário, o diagnóstico e, conseqüentemente, o prognóstico. O enfrentamento dos imensos desafios a seguir poderá ser mitigado se a estratégia contemplar uma abordagem multidisciplinar, se souber coletar as informações realmente úteis, se houver uma interpretação técnica dos dados, se souber enfrentar as resistências de forma inteligente, se adaptar de forma eficaz o RH à nova cultura, aproximando conceitos pessoais aos da organização, caso contrário haverá inúmeros conflitos que podem dificultar o sucesso do Plano de Comando.

Dito isto, tais questões são fundamentais e podem ser dirimidas ainda no tempo das escolas de formação. Quando, dependendo do perfil da pessoa, o desligamento do curso deve ser oportunizado para o bem do indivíduo e da corporação, assim como, dando chance para que outro colaborador possa ser chamado. Desta forma, a organização estará prevenindo que emoções, sentimentos, valores, ética adormecidos ou escondidos nos indivíduos possam tentar destruir a cultura organizacional.

COMENTÁRIOS

POR MAJ. QOPM ELEANDRO AZEVEDO

O sucesso de uma empresa, organização, corporação, seja ela de grande, médio ou de pequeno porte, privada ou pública, passa hoje, dentre outros fatores relevantes, pela excelência na sua gestão nas mais diversas áreas que a integra.

No ambiente militar, também conhecido como caserna, a gestão se faz através da arte de comandar. Na condução de uma organização policial militar, aqui entendida como uma sede de destacamento, pelotão, companhia e batalhão, temos a figura do comandante, gestor público de quem se espera uma administração pautada pela eficiência, eficácia e efetividade nas suas ações.

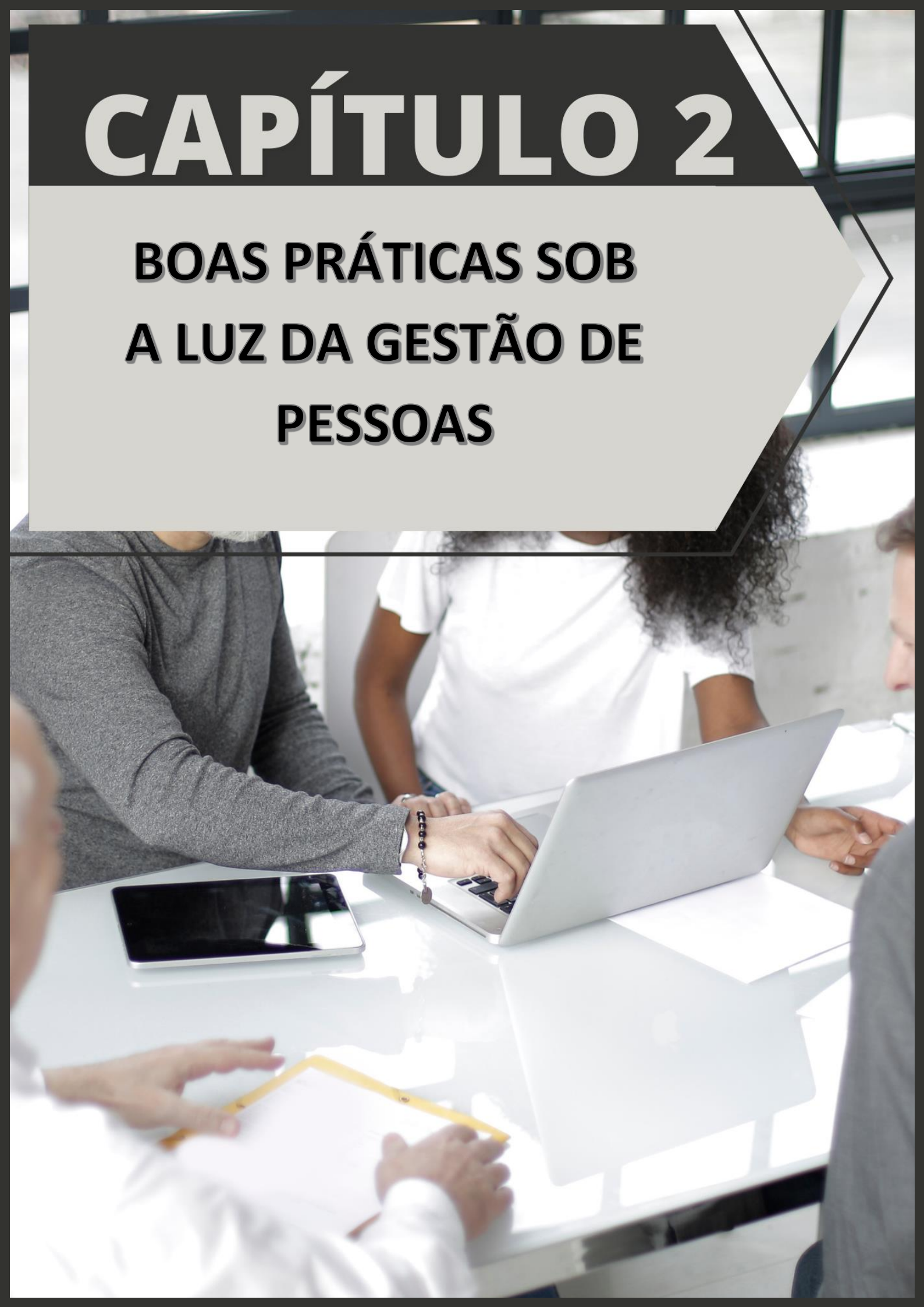
Nos anos de 2018 tive a oportunidade de acompanhar o trabalho realizado pelo então Capitão Luciano Cordeiro como comandante da 2ª Companhia do 22º BPM, sediada em Almirante Tamandaré - PR, de modo a ter me impressionado, já naquele momento, pela forma inovadora e moderna com a qual ele comandava a Subunidade.

Por certo o conteúdo apresentado na presente obra é instigante para todo policial militar que hoje ocupa uma função de comando, bem como para aquele que um dia será ou sonha em ser um comandante, pois, colocando em prática os ensinamentos e experiências tão bem relatados pelo autor, indiscutivelmente fará a diferença no cumprimento da sua missão.

O Major PM Luciano Cordeiro apresenta com maestria aquilo que já fez, faz e continuará fazendo como comandante deixando, na verdade, um convite para o aprendizado de uma gestão de boas práticas e de visão futurista para a administração policial militar, servindo de alento e de motivação para os atuais e futuros comandantes que desejam fazer mais, e melhor, no exercício de suas funções.

CAPÍTULO 2

BOAS PRÁTICAS SOB A LUZ DA GESTÃO DE PESSOAS



2 BOAS PRÁTICAS SOB A LUZ DA GESTÃO DE PESSOAS

Ao longo da evolução histórica das instituições é possível concluir que buscar a qualidade total dos processos faz todo o sentido quando tratamos da excelência dos resultados finais do serviço prestado. Após tratarmos das questões relacionadas à análise de cenário, culminando no diagnóstico da organização, elementos constituintes da primeira fase do Plano de Comando, é preciso arregaçar as mangas e colocá-lo em prática.

Neste sentido, vamos buscar auxílio nas “boas práticas” da gestão de pessoas para nos aproximar cada vez mais do ideal do que foi cronologicamente e coerentemente planejado. Sendo assim, entendemos que não precisamos de gênios que “inventem a roda”, mas de pessoas capazes de fazer um bom “feijão com arroz”. E, com a implementação das “boas práticas” sugeridas a seguir, ousar dizer que, devidamente empregadas, poderemos até fazer o melhor “feijão com arroz” que já vimos.

Logo, precisaremos partir de um conceitual básico, ou seja, de uma ideia inicial sobre o que estamos fazendo aqui, portanto, falar a mesma linguagem seja doutrinária ou operacional é primordial. Neste sentido, utilizando de exemplos práticos, minhas sugestões perpassam por dicas de como aplicar ferramentas de gestão úteis que serão apresentadas de forma detalhada e de acordo com o *métier* da corporação.

Assim, para iniciar os trabalhos, acredito que a melhor forma é falar da postura e compostura de quem vai exercer a mais alta autoridade e liderança dentro da Unidade Operacional. Logo, o comandante precisa demonstrar com sua presença e imagem, palavras e exemplo de quem ele é e, por sua vez, dizer o que espera daqueles que vão lhe ajudar em sua gestão. Ser líder requer um cuidado no que se refere ao preparo individual do policial, ou seja, desde os bancos acadêmicos ouve-se falar que o comandante é quem decide ao final do processo decisório. Ora, para que a organização possa crescer de forma consistente e sem perder sua essência, a hierarquia e disciplina, exige-se um alto grau de comprometimento e senso de responsabilidade por parte do seu líder.

O líder é o facilitador das estratégias, afinal foi ele mesmo quem as estipulou. Logo, precisa sempre estar à frente para, com seu exemplo, fortalecer a cultura e estimular a produtividade dos seus colaboradores. Juntamente com seu staff, deve criar uma rotina para acompanhar os processos que precisam ser fiscalizados e controlar o tempo das metas previamente estipuladas, são elementos fundamentais para correção de possíveis desvios em tempo hábil e, finalmente, para garantir o sucesso da missão. Existem inúmeras formas de controlar metas e missões, mas podemos destacar as planilhas (em *Excel*) contendo o tema, data de início, andamento e providências (diárias, semanais, quinzenais, mensais, entre outros), previsão de término. Pelo sistema e-Protocolo¹², por exemplo, existe uma ferramenta de monitoramento, além de outras formas que a atual tecnologia nos dispõe.

Preocupar-se com o clima organizacional é outro fator preponderante para o bom desempenho funcional dos seus colaboradores. Com isso, podemos lançar mão de pesquisas de clima, que podem ser aplicadas de diversas formas, inclusive de forma verbal, tendo cuidado com a forma e objetivos que a compõe, faz toda a diferença para se chegar nas respostas desejadas. Com efeito, é possível identificar algumas forças que podem ser positivas ou negativas, a saber: lideranças, equipes e pessoas individualistas ou desmotivadas, baixa estima e, conseqüentemente, baixa produtividade, nível cultural e acadêmico, vida pregressa, projetos pessoais e corporativos, entre outros fatores que julgar importante para seu comando.

¹² *Software* de correspondências administrativas do funcionalismo público do estado do Paraná, que serve para unificar a gestão de comunicação.

Outro fator que fará toda a diferença no comando de uma Unidade Operacional é a capacitação de seus colaboradores, sobretudo os mais próximos, seu staff. Isto porque, ao chegar numa organização, estabelece-se um clima de suspense que é preciso quebrar o quanto antes, por assim dizer. Logo, investir na capacitação dos colaboradores mais próximos significa a valorização dos mesmos e a aproximação entre eles e seu Comando. Ora, em algum momento terá que delegar sua autoridade, sob pena de criar um gargalo administrativo e emperrar o bom andamento do serviço. Isto posto, o líder precisa apresentar-se, mostrar para o que veio e dizer o que espera a despeito daqueles que reúnem as qualidades necessárias para estarem a seu lado nesta empreitada. Nesse sentido, a Gestão por Competências pode ser útil, desde que feita de forma séria e profissional, ou seja, selecionar conforme os seguintes atributos pessoais: o conhecimento técnico (saber o que fazer), as habilidades (saber como fazer) e a atitude (querer fazer) estes, são poderosos alicerces para o sucesso do trabalho a ser realizado.

Nos últimos tempos, outro aspecto vem tomando corpo e cada vez mais precisa ser levado em conta por aqueles que exercem algum tipo de liderança, o qual chamamos de Inteligência Emocional ou, simplesmente, IE. Durante sua formação e, mais tarde, no desenvolvimento da liderança na organização, o líder precisa repensar a junção das componentes “inteligência” e “comportamento” humanos. Desta forma, a busca pela excelência nos resultados perpassa pelo sujeito que conseguirá lidar com suas emoções de maneira inteligente, adequando seu comportamento conforme as exigências profissionais e relacionamentos interpessoais. O ponto de partida é o reconhecimento das próprias emoções para, em seguida, reconhecer as emoções dos outros. Como lidar com as suas emoções e as dos outros é outro aspecto a ser desenvolvido pelo líder. Por fim, compreender a abrangência disto tudo, com intuito de obter o máximo de produtividade, não é fácil e requer estudo, pesquisa e auxílio de especialistas.

Acredito que algumas posturas do líder possam contribuir para o empowerment¹³ da organização no sentido do amadurecimento e crescimento institucional, ou seja, inovar, fomentando e capacitando para a delegação e descentralização dos processos. Esta flexibilização vai atuar diretamente na gestão, proporcionando maior agilidade tanto no processo quanto na tomada de decisão de quem de direito. Desta forma, combateremos a burocratização que emperra o sistema e retarda o crescimento corporativo. Não obstante, o líder passa a adotar ações diferentes do que vinha fazendo, ou seja, ao delegar para outrem, passa a desenvolver outras atividades imperativas, a saber: planejamento, controle e supervisionamento dos processos e análise dos resultados.

Outra questão imprescindível é a construção de um canal de comunicação para o sucesso da missão. Relembrando o Ilustre Instrutor Cel. RR Valla, que de forma acertada nos dizia ainda nos bancos acadêmicos: “a comunicação precisa ser feita de forma “clara, precisa e concisa” para que todos tenham absoluta convicção do seu papel na corporação, para onde estão navegando e em quais fóruns podem esclarecer dúvidas, divergências e prioridades, respeitando a hierarquia, disciplina, a limitação do mérito dos assuntos e dos interesses institucionais.

Estou convencido que o líder deve se inclinar sobre o novo paradigma sistêmico, onde tudo é dependente, lembrando Capra (1981), ao destacar que “vivemos hoje num mundo globalmente interligado, no qual os fenômenos biológicos, psicológicos, sociais e ambientais são todos interdependentes.” Logo urge uma mudança de perspectiva e postura frente à concepção mecanicista para uma realidade holística que fará toda a diferença se for levada a sério e se for meticulosamente praticada. Afinal, estamos falando da corporação e também dos próprios policiais militares.

Resumindo, ser líder é um capítulo à parte, o qual pretendo desenvolver com maior profundidade em outra oportunidade, contudo para ter sucesso na sua empreitada e apresentar resultados satisfatórios por intermédio de uma gestão efetiva, eficiente e eficaz (CEL. VALLA). Cabe ao Comandante atentar-se com o todo, do bem estar do seu público interno, os militares, até a qualidade

¹³ Empoderamento corporativo e individual. Capacidade, autonomia e liberdade para tomada de decisão acertada.

do serviço prestado por eles à sociedade. Sendo assim, é fundamental ocupar-se com o que está neste entremeio, a análise dos indicadores criminais, medidas consistentes de enfrentamento à criminalidade, o desenvolvimento técnico de seus colaboradores, a prevenção de desvios, a análise de risco das decisões a serem tomadas, estar aberto para discutir outros posicionamentos de forma técnica e responsável e, por fim, estar disponível para ajudar seu próximo indistintamente, isto é sinônimo de amadurecimento profissional.

Somado a isto, faz-se necessário criar a rotina do diagnóstico, que seja periódico a fim de facilitar mudanças e aprimorar o Plano de Comando, bem como fazer feedbacks individuais e de equipes e, ao final do processo, período, ano, *etc.*, fazer uma avaliação do que foi feito e apresentar um relatório de gestão ao seu comando superior, até para viabilizar que este, também possa avaliar se a Unidade Operacional está ou não caminhando conforme o seu Plano de Comando.

2.1 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E INSTRUÇÃO À TROPA

A gestão de comunicação deve ser limpa, leve e sem tropeços, ou seja, de forma “clara, precisa e concisa”. Clara para que seja transparente, ao máximo visualizada e compreendida por todos. Deve ser imperativa, indispensável e pontual. Concisa pois a mensagem não pode gerar dúvidas e, portanto, deve ser breve, sucinta e essencial. Nos ambientes organizacionais: ordens, missões, metas e projetos são dados frequentemente, quase que diariamente. Ora, saber onde fica o “Norte” que devemos seguir é indispensável para navegar.

Logo, estabelecer quais os canais de comunicação e para que servem, utilizando de ferramentas disponíveis, do tipo virtuais, a exemplo do *WhatsApp*, *e-mail*, *intranet*, *Messenger*, ou presenciais como as reuniões, atos cívicos (bandeira) e momentos sociais são diversos e oportunos para o comandante realizar a comunicação, desde que obedeça a um padrão. Por isso, todos devem estar cientes e acostumados com a padronização da comunicação, isto facilita a gestão e agiliza as informações a serem repassadas, entendidas e perfeitamente executadas em todos os níveis. Caso contrário, haverá tropeços que podem dificultar, atrapalhar e até mesmo oferecer oportunidade para sabotagens de pessoas interessadas em desestruturar o sistema e o comando. O cérebro humano foi desenvolvido para trabalhar de forma sistemática, quanto maior for o rigor na metodologia aplicada, maior o sucesso no entendimento da informação dada inicialmente.

Na rotina do labor das organizações, sobretudo na vida militar, existem alguns momentos onde é possível se fazer presente e passar algum tipo de informação. Nos atos cívicos, como o hasteamento da Bandeira, apenas com sua presença física, o Comandante passa uma imagem e, conseqüentemente, uma informação estará arquivada por quem o assiste, no caso concreto, que é frequentador e aprecia o civismo e o patriotismo. Por outro lado, poderá aproveitar o momento para repassar mensagens rápidas, objetivos estratégicos do dia, orientações, resultados genéricos e mensagens de otimismo ou elogiosas.

Nas solenidades formais, o momento é de repassar mensagens fundamentadas, devidamente estruturadas e formatadas de acordo com os padrões estratégicos pré-definidos no Plano de Comando, bem como os valiosos resultados alcançados. Neste momento, também será possível fazer elogios individuais e coletivos para que sirvam de exemplo ao maior número de colaboradores possível.

Durante os eventos informais do tipo sociais (café da manhã, almoço, jantar), o comandante poderá facilitar a comunicação e favorecer o inter-relacionamento com sua tropa, demonstrando com isto que é possível uma aproximação sadia e desinteressada. Esses momentos são ideais para demonstrar sua satisfação pessoal, sua habilidade em comunicar-se informalmente, sua empatia e, eventualmente, elogiar a ação ou postura da tropa.

Durante as instruções programadas, será possível estabelecer um contato mais aprofundado, especialmente quando o assunto é técnico ou existem novidades, dúvidas ou correções operacionais. A instrução à tropa é uma ferramenta valiosíssima do comando para estabelecer um *link* entre a estratégia, o comportamento e a ação esperada, pois é neste momento que acontece a intersecção do que pensa o comandante e a sua tropa. Nesse momento, é possível extrair dúvidas, debater processos, ações, apresentar resultados e, em níveis mais avançados, discutir a estratégia com fins de levar ao comando sugestões. Logicamente, que cada assunto a ser tratado deve, antes, passar por um processo de reflexão que envolve o staff a fim de conciliar o nível de participação de todos, respeitadas as diferenças hierárquicas entre os mesmos.

2.2 FEEDBACK

A famosa expressão da língua inglesa *Feedback* significa realimentar o sistema ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento, podendo ser também compreendido como uma reação. Utilizado em determinadas áreas do conhecimento como administração, psicologia ou comunicação, na vida militar não é diferente, pois vem ao encontro de uma “boa prática” na gestão de pessoas por parte do seu comandante.

Quando se trata de comunicação, o elemento final deste processo é o *feedback*, podendo variar de três formas, a saber: coletivo, individual e reverso. O coletivo serve para transmitir resultados positivos ou negativos, elogios individuais ou coletivos, mas também para correção de desvios de forma geral, orientações e novas ações metodológicas ou de processos técnicos. O individual será utilizado para correção do desvio individual, chamar a atenção do colaborador e orientações para procedimentos futuros. O de retorno é o momento em que o colaborador poderá expressar sua opinião acerca do desenvolvimento profissional do seu chefe imediato, poderá apresentar projetos, sugerir novos processos técnicos e expor sua satisfação sobre onde trabalha e onde gostaria de atuar, caso fosse transferido.

Outra forma de fazer o *feedback* da produtividade é quando o comandante se utiliza da análise das ocorrências sob a responsabilidade territorial da sua Unidade Operacional. Após participar dos atos oficiais e sociais, como o Hasteamento da Bandeira e a reunião com a tropa, o comandante examinará, por meio dos sistemas disponíveis ou nos últimos Boletins de Ocorrência (físicos ou digitais), as ocorrências atendidas nas últimas 12h, 24h, ou no final de semana e feriado. Este é o momento em que o comandante poderá checar a produtividade, seja qualitativa ou quantitativa de sua tropa, ou seja, separar os casos para reconhecimento e elogio, bem como correção dos desvios que necessitam ser feitos. Este tipo de *feedback* poderá ser feito junto às equipes em momentos da sua folga quando o caso é de correção de comportamento ou providência técnica, o que, por si só, já é uma forma de chamar a atenção dos colaboradores.

Por outro lado, em momentos de confraternização, levar ao conhecimento dos demais o correto posicionamento da equipe policial em determinada ocorrência, o que significa reconhecimento e exemplo aos demais. Assim, o comandante demonstra estar antenado com tudo o que acontece sob seu comando e, ao mesmo tempo, avalia como está a atuação dos PMs, sem precisar fiscalizar in loco, o que não dispensa a fiscalização na ponta, naqueles casos que assim exigir pelos graduados.

Portanto, fazer *feedback* é uma oportunidade única de aproximação a ser implementada entre superior e subordinado, de forma séria e profissional com vistas a resultados práticos que vão corroborar com a estratégia do comando e, conseqüentemente, o sucesso da missão.

2.3 PDCA, POPS, ISO 9001

Uma organização “desorganizada” pode representar consequências desastrosas e infelizes. Problemas interpessoais, de desempenho e produtividade, atrasos nas demandas administrativas, projetos inacabados e processos de substituição de Comando ou Chefia, sem o devido preparo, significam um risco desnecessário próprio das organizações desorganizadas. Por outro lado, como saber se a organização corre tais riscos ou se vale a pena enfrentá-los e corrigir possíveis desvios durante o processo? A propósito, a própria palavra “organização” significa a antítese de “desorganização”, por óbvio, é a forma como um sistema é disposto para alcançar determinado objetivo.

Organização é uma palavra originada do Grego, "*organon*", que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha. Mais precisamente, em relação ao nosso cotidiano, podemos entender que a “organização” atua de forma a atingir um objetivo social. Neste contexto, podemos perceber dois lados da organização, o formal (Legislação em geral e normas internas) e o informal (as pessoas). Assim, as organizações precisam apresentar resultados que alcancem as expectativas das pessoas, para tanto é necessário criar estratégias que favoreçam o trabalho sistêmico, a produtividade, a gestão de projetos e metas.

O conceito ideal de organização diz respeito a sua constituição formal integrada que possibilite aos seus colaboradores executar suas funções de forma que interajam entre si e com qualidade, sob a supervisão de graduados, apresentando resultados satisfatórios e com qualidade.

Já faz algum tempo que o tema “desorganização” vem afetando nosso dia a dia e carece de uma explicação apropriada. Santana (2010), defende que a disciplina é a forma mais coerente e eficaz para minimizar seus efeitos. Ora, descobrir se a organização é desorganizada nem sempre é uma tarefa simples e demanda algum tempo. As informações demoram para chegar, a doutrina é esquecida dando vazão ao imprevisto e a sorte de quem não a compreende ou não dá o seu devido valor. Somado a isto, pessoas egoístas e desinteressadas, por vezes, ocupam funções importantes dentro do ambiente de trabalho e podem ocasionar uma confusão nos processos internos e, conseqüentemente, retardo nos avanços e na maturidade organizacional.

Para combater este mal, apresento três ferramentas que, se utilizadas de forma conjunta e gradativa, podem fazer toda a diferença nos resultados: O Ciclo PDCA, os POPS e a ISO 9001.

2.4 PDCA – Plan, Do, Check, Action

Planejar, Desenvolver, Controlar e Analisar. Estas quatro palavras falam por si, representam conceitos primários e básicos que são fundamentais quando o assunto é estratégia e resultados. Toda ação deve ser, antes, planejada o que significa que o gestor deve “pensar” e preocupar-se com todos os detalhes da missão a ser executada, do insight da ideia até os resultados finais. O Desenvolvimento é a ação propriamente dita do que foi planejado, é quando os executores entram em ação. O controle é a supervisão das tarefas e processos, normalmente desenvolvido por pessoas mais graduadas, com mais tempo de casa, que podem instrumentalizar ou capacitar executores e, eventualmente, substituí-los. A análise serve para que todos possam verificar se o que foi planejado, foi executado a rigor e se os resultados esperados foram atingidos. Pode acontecer durante o desenvolvimento das ações, para poder corrigir desvios ainda no seu começo e no encerramento do projeto. Nesta fase, cabe ainda estabelecer um padrão, ou seja, se aquilo que foi feito não serve, precisa ser descartado para não perder mais tempo ou se é bom e merece ser repetido, quanto se transforma em um POP.

2.5 POP - PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

Os POPs são aplicados após o ciclo PDCA, ou melhor, após sua conclusão e verificação dos resultados. Diferentemente do que muitos pensam, cabe aqui um esclarecimento, a expressão PAP (Procedimento “Administrativo” Padrão) não existe. Essencialmente, para a Administração e para a Gestão de Pessoas, quando se fala em Procedimento Operacional Padrão, quer dizer que a palavra “Operacional” se refere a todos os processos, sejam administrativos ou operacionais, dentro das organizações civis ou corporações militares. Existem inúmeros modelos disponíveis na internet que podem ser utilizados, porém sugiro pelo mais simples e coeso, de fácil visualização e entendimento de todos. Por fim, cabe salientar que os POPs não são ferramentas para engessar o sistema, o que significa que podem e devem ser modificados na medida que surgirem novos conhecimentos. Afinal, sua finalidade última é o compartilhamento da informação de forma padronizada para que todos possam colocá-la em prática a fim de checar seus resultados. Refutar é algo inerente aos POPs, caso aconteça que, em algum lugar, os resultados sejam diferentes, caberá sua reavaliação. E, para cada revisão, haverá uma nota do que foi alterado, suas fontes de pesquisa, o colegiado que aprovou e devida publicação para que se torne público.

Portanto, o egoísmo, o autoritarismo, o imprevisto, o desrespeito à doutrina ou sua ignorância, dão lugar à ciência, à técnica, à reflexão e ao senso comum com vistas ao bem maior, o interesse público.

2.6 ISO 9001

Depois das ideias acima, não será difícil concluir que devemos caminhar para um nível ainda maior de excelência das tarefas que realizamos, seja pelo viés dos processos internos administrativos ou dos resultados operacionais. Logicamente que a certificação é importante, mas, sem os devidos processos a serem implementados rigorosamente, é impossível conquistá-la. Então, refuto a crescente escalada dos processos, um a um, como o principal foco dos nossos interesses. A começar pela fase de planejamento que é inviável se não houver o elemento constituinte da análise de riscos, caso contrário não é planejar. Outro aspecto a ser considerado é o objetivo, seu líder deve ser claro, preciso e conciso quando apresentá-lo. Ademais, tudo o que pode impactar nos resultados esperados, tal qual já foi tratado no primeiro capítulo sobre diagnóstico da organização. A visão sistêmica é outro fator preponderante neste processo, todos devem estar integrados para interagir melhor e oferecer um resultado de alto nível. Estar acima da média e fazer a diferença no mercado onde se atua é o que se espera de quem deseja estampar na parede do *hall* de entrada o “Certificado ISO”.

Inicialmente, a norma exige que façamos uma análise dos riscos, avaliando as oportunidades boas e ruins, possíveis resultados e custos. Apesar de implícito nas versões anteriores, este conceito é estabelecido na ISO 9001:2015 e faz parte de um arsenal de atributos, os quais são responsáveis pelo sucesso da missão. Ao perceber um risco negativo em tempo hábil, é possível economizar tempo, raciocínio e investimentos, ao passo que ao perceber boas oportunidades, a organização poderá antecipar ou elevar seus ganhos, seus créditos, aprimorar sua expertise e, em última análise, eliminar concorrentes. Ou seja, um bom planejamento deve ser aquele que prevê os resultados.

Existem ainda outros fatores que podem fazer a diferença quando uma organização está em processo de certificação, a exemplo da implementação de ferramentas que auxiliem na gestão de riscos, como o PDCA e o *feedback*, prevenir e mitigar resultados negativos, melhoria contínua dos processos e dos resultados positivos por intermédio de análises periódicas do diagnóstico.

2.7 SOCIAL

Outra importante boa prática do comandante é o contato com lideranças locais, as lideranças políticas (municipal, estadual e federal), as comunitárias (associações de moradores), as religiosas (igrejas), a imprensa, o Poder Judiciário e Ministério Público (projetos relacionados), pois fomentam e agregam valor ao trabalho realizado pela Polícia Militar na sua área territorial. Estabelecer contato com determinadas lideranças pode facilitar muito o trabalho a ser realizado de forma sistêmica, considerando-o como resultado do envolvimento de todas as forças positivas no combate ao crime (desvios sociais), a exemplo da AIFU¹⁴, de eventos sociais/comunitários coordenados e integrados, interagindo entre si com a participação de forças, estrategicamente pensadas para tal ação, entre outros modelos.

Por outro lado, projetos podem ser planejados e implementados com o objetivo de melhorar os meios, a infraestrutura e proporcionar uma melhor condição de trabalho aos agentes de segurança pública, com o fim último de alcançar melhores resultados em prol da sociedade. A saber, atualmente, existem inúmeros projetos relacionados ao menor infrator, como por exemplo o Termo Circunstanciado da PMPR, assim como projetos envolvendo políticas públicas (municipais, estaduais e federais), parcerias com as prefeituras, igrejas, comunidades em geral, imprensa, etc.

Nos trilhos do “social”, o comandante poderá apresentar quem é e como atua a Polícia Militar perante à comunidade, por intermédio de apresentações em fóruns públicos da prefeitura e suas secretarias, na Câmara Municipal, junto ao Judiciário e Ministério Público, em reuniões das Associações de Moradores e suas oficinas, nas reuniões dos CONSEGs, nos espaços ofertados pelas Igrejas, enfim, onde houver interesse público. Com o viés do trabalho “sistêmico”, em que todos fazem parte do problema e da solução, de forma integrada e interagindo entre si como um ser único, os resultados são muito maiores e eficazes do que trabalhando de forma singular, ou seja, do ponto de vista sistêmico, o conjunto da obra é muito mais do que simplesmente a soma de suas partes.

Logo, estreitar os laços com Poder Executivo, seja ele municipal, estadual ou federal torna-se fundamental, pois é ele quem pode oferecer a infraestrutura, pelo menos, a priori. Parcerias podem ocorrer de inúmeras maneiras, a exemplo da já citada Operação AIFU e de outras operações as quais os objetivos sejam mais específicos, com o apoio das Guardas Municipais, iniciativas que agregam outros órgãos do Executivo Estadual, bem como projetos nos três níveis municipal, estadual e federal. Por conseguinte, os resultados positivos serão divulgados nas redes sociais, imprensa, etc, e devidamente registrados junto aos órgãos competentes, o que trará boa visibilidade ao município e região.

Junto às lideranças não governamentais, como religiosos, comunitários, ONGs e empresas, em que podemos encontrar pessoas dispostas a nos ajudar neste processo de reaproximação e confiança junto aos inúmeros segmentos da sociedade, chamando-os para conversar ou indo até os mesmos para divulgar o que estamos fazendo, ouvi-los, trocar ideias e sugerir parcerias saudáveis com o único e exclusivo intuito de fomentar que o Policial Militar é, antes de tudo, um ser humano que veste uma farda e precisa ser respeitado pelo resultado do seu trabalho e tratado como qualquer outra pessoa merece ser tratada. Então, levar dados concretos e estatísticas confiáveis é fundamental, pois é com base nisso que justificamos nossa atuação e importância junto à sociedade. Rapidamente, as pessoas passarão a nos ver de forma diferente, de maneira a nos considerar como parte delas e compreenderão que trabalhamos para poder ajudá-las. Ou seja, é bom pra todos.

¹⁴ Ação Integrada de Fiscalização Urbana no estado do Paraná, que em conjunto com outros órgãos públicos Municipais e Estaduais, visa a fiscalização de locais abertos ao público.

2.8 IMPRENSA

A imprensa como canal de comunicação pode ocupar um espaço positivo ou negativo à corporação. Aí vai depender como você se relaciona com eles e como eles divulgam as notícias. Infelizmente, as notícias trágicas e as que demonstram determinado grau de despreparo dos órgãos de segurança pública, por questões de natureza humana, são as que têm maior audiência, segundo os órgãos técnicos. E é exatamente por esta razão que o comandante deve se aproximar dos jornalistas da região para ocupar um outro espaço, ou seja, um espaço de divulgação do trabalho da Polícia Militar, a forma estratégica do policiamento ostensivo, preventivo, fardado (CF88) e seu foco, ensinando as pessoas a se proteger e como trabalhar em conjunto com as forças de segurança. Ora, é evidente que as pessoas são as primeiras na escala de participação no sistema de segurança pública e, a propósito, as mais interessadas em um sistema eficiente. Dessa forma, consideramos que o sistema tem seu início a partir do momento em que alguém aciona uma equipe policial, seja por ligação telefônica, indo ao encontro dos policiais, entre outras formas. De pronto, uma equipe é acionada e inicia o processo de atendimento da ocorrência, em que tudo fica registrado em um grande banco de dados para fins de registro e estudos estatísticos posteriores. Daí a importância de as pessoas terem acesso aos sistemas disponíveis da Corporação para fins de pesquisa. Neste viés, a imprensa servirá como canal de informação e orientações técnicas que serão muito úteis para todo o sistema de Segurança Pública. Naturalmente, notícias ruins serão divulgadas em dados momentos, entretanto, quando este canal de comunicação está aberto, servirá também como meio de esclarecimento dos fatos ocorridos pelos agentes de segurança pública e não por pessoas com interesses sensacionalistas e outros com interesses espúrios.

Criar uma rede social entre o comando e pessoas ligadas à imprensa é outra forma de divulgar nossas ações de maneira que nos seja interessante. Isso serve tanto para apresentar dados estatísticos seguros e oficiais, como para dar orientações quanto a segurança das pessoas, divulgar operações ou mesmo para detalhar e explicar a atuação da corporação em ocorrências de forma fidedigna.

Outra importante aproximação é justamente com o Poder Judiciário e com o Ministério Público: ao assumir um comando e ter em mãos a análise de cenário, agende uma visita com os respectivos representantes e lhes entregue um prospecto real sobre o que está sob seu comando. Neste documento, é importante subsidiar as autoridades sobre suas responsabilidades quanto ao efetivo, à área territorial, aos dados estatísticos, às metas e às estratégias. Não estranhe caso seja convidado a participar de grupos de estudo, reuniões, campanhas e etc. Esta aproximação é bem-vinda, tanto para divulgar nosso trabalho e dificuldades, como para apresentar projetos, minimizar desencontros de entendimentos cuja fonte seja de natureza criminal, participar de debates, elevando assim o respeito e a consideração entre os órgãos.

Cito também como exemplo a participação em fóruns e audiências públicas, tive o privilégio de participar de alguns, mas sobretudo três em especial:

No primeiro caso, chamou a atenção pela sua natureza e especificidade, a saber Fórum Público de Urbanismo. Nesta oportunidade, fiz uma apresentação com dados estatísticos sobre as dificuldades da atuação da PMPR em determinados locais de difícil acesso ou com iluminação precária e sua contribuição na qualidade do serviço prestados à sociedade. Após responder as perguntas, foi estabelecida, em mesa redonda, uma parceria entre a Unidade Operacional e a Secretaria de Urbanismo do Município de Almirante Tamandaré/PR, com o objetivo de minimizar este tipo de dificuldade encontrada pelos policiais.

No segundo caso, após reunião com o Ministério Público e a Secretaria de Saúde do Município de Almirante Tamandaré, com o tema Atendimento de Ocorrência de Naturezas Psicológicas, estabelecemos uma parceria para melhorar a atuação das forças empenhadas nestes casos.

Inicialmente, estabelecemos entre as autoridades, o papel de cada elemento envolvido, cabendo à PM a segurança dos agentes de saúde. Depois, fizemos um ciclo de instruções entre a tropa PM, enfermeiros, médicos e psicólogos para trocar ideias e procedimentos nos locais de ocorrência.

No terceiro caso, após inúmeras denúncias e reuniões com autoridades competentes, fizemos um Fórum Social com o tema “Atividades comerciais e os crimes que ali acontecem”. Neste sentido, sugerimos a implementação da AIFU no município de Almirante Tamandaré/PR. Após estipular como funcionária e onde as ações seriam desenvolvidas, iniciamos os trabalhos, com resultados muito profícuos. Como todos, nós também tínhamos problemas com efetivo para realizar esta ação, portanto, estabelecemos escalas com a contribuição do efetivo administrativo disponível mais a presença deste comandante. De forma quinzenal, atendemos as demandas e diminuímos alguns indicadores criminais e, logicamente, o residual de fiscalizar estes estabelecimentos, ficou por conta do efetivo das RPAs, sendo inserido nos cartões programas do efetivo.

2.9 ANÁLISE DE PRODUTIVIDADE E DESEMPENHO INDIVIDUAL

O objetivo deste tópico é fornecer dados ao comandante, então Gestor Público por excelência, para que se assenhere de informações relevantes no que diz respeito às metas estratégicas e as características das pessoas que vestem a farda. Seja, do ponto de vista organizacional, no qual podemos identificar se a produtividade está a contento, seja do ponto de vista do perfil individual, se o profissional está atuando no local onde é mais produtivo.

Mas antes, é preciso escolher uma ferramenta adequada para mensurar o desempenho individual e, por conseguinte, a produtividade das Unidades Operacionais. Neste sentido, existem inúmeras ferramentas que podem ajudar no processo, porém é preciso saber, exatamente, onde se quer chegar, sob pena de dar um “tiro no pé”. Antes de escolher a ferramenta, é preciso saber quais as informações que o comandante/Gestor Público necessita, tomando por base seu Plano de Comando. A partir deste momento, avaliar se as informações correspondem com os interesses do Plano, ou melhor, se aquilo que se procura, responde ao que é de fato necessário.

Cabe ressaltar que existem inúmeros tipos de gestão, aqui a gestão privilegia as metas a serem alcançadas para poder obter informações concretas sobre o crescimento ou não da organização. Sendo assim, o Gestor Público poderá escolher a melhor ferramenta disponível para aquilo que deseja encontrar.

Algumas sugestões serão apresentadas para que você identifique aquela que melhor se enquadra diante do cenário onde se encontra, a saber uma planilha – em *Excel* – que pode somar pontos favoráveis ou desfavoráveis ao policial, de acordo com sua participação nas atividades de interesse. Ou seja, o gestor terá que estabelecer parâmetros, critérios, limites, atividades ordinárias e extraordinárias que julgar pertinentes para o alcance das metas. Poderá ainda, estabelecer pontuação quantitativa ou qualitativa. Aquela diz respeito ao número de abordagens realizadas em um período, de entorpecentes encontrados, de prisões, assiduidade, pontualidade, fardamento, atividade física, voluntariado para escalas extraordinárias e por aí vai. Já a qualitativa, pode explorar outros aspectos, uma ocorrência bem atendida, um bom texto no descrito no Boletim de Ocorrência, um elogio de uma pessoa atendida em ocorrência, boa apresentação e educação junto ao público, entre outros modelos que o comandante deve elencar.

Com o tempo passando e a análise dos dados, será possível identificar perfis e se a organização está ou não alcançando suas metas, ou seja, poderá o gestor analisar as estratégias de Comando com vistas às metas desejadas, bem como permutar, transferir policias de forma mais técnica e assertiva, de acordo com o reconhecimento do seu trabalho, o qual iremos esclarecer no próximo tópico.

2.10 RECONHECIMENTO

Na psicologia, o tema é muito debatido, mas sem dúvida existe uma grande maioria de especialistas que concordam que é mais eficaz trabalhar com o reconhecimento do que com o castigo. Cientificamente comprovado, a punição não resolve o problema, ora quando se aplica uma pena, você causa mais um problema na vida da pessoa, você dobra a demanda, isto significa que terá que trabalhar com duas questões estressantes no presente. Neste viés, o filósofo, escritor e Prof. Mario Sérgio Cortella resume em dois conceitos:

- O reconhecimento é a melhor forma de estimular alguém;
- A ausência de reconhecimento é a grande causa da atual desmotivação nas empresas.

Dito isto e partindo deste princípio, adotar uma gestão voltada ao interesse da Administração Pública, conciliando os interesses individuais, respeitando as diferenças de antiguidade dos postos e graduações é o ideal.

Em suma, se você quer um determinado comportamento, estimule mostre os benefícios, elogie, dispense, favoreça nas escolhas dos locais de trabalho, mas sobretudo, esta é a forma de manter um profissional motivado o que significa que ele vai produzir mais e melhor. Muitos são os casos em que se observa profissionais trabalhando além do seu horário de forma voluntária, outros que apresentam trabalhos com qualidade e excelência comparado aos demais o que, de fato, nos aponta um norte a ser conquistado.

2.11 CARTÃO PROGRAMA ROTATIVO SETORIZADO

Apesar resistência natural por achar que é uma espécie de engessamento e por entender que é uma forma de punir a tropa, o Cartão Programa é uma ferramenta de gestão operacional que pode ser utilizada para alcançar objetivos estratégicos muito específicos do Comandante.

Após concluir sua Análise de Cenário e Diagnóstico, a próxima tarefa do Comandante é (re)conhecer geograficamente sua área de atuação e de responsabilidade territorial. Oportunidade em que poderá verificar, in loco, os pontos críticos. Poderá escolher pontos onde existem alto nível de tráfico de drogas, de armas, denúncias em geral, sobretudo as relacionadas a Lei “Maria da Penha”, Perturbação do Sossego, entre outros de interesse dele ou do Comando Superior. Após, deverá plotar pessoalmente tais pontos e planejar cada Cartão Programa a ser cumprido por seu efetivo, com base nos dados de interesse estratégico.

O Segundo conceito introduzido é justamente a questão do “Rotativo”, assim as equipes policiais poderão frequentar e se fazer presente em mais locais do que aqueles habitualmente onde são vistos. O resultado é imediato, a própria comunidade, a imprensa, os políticos e demais líderes comentam e enaltecem a presença da PM e sua aproximação às pessoas em locais onde a PM nunca foi vista. Isto deve ocorrer após instruções à tropa onde o Cmt deve explicar os motivos do porquê estão indo nestes lugares e cumprindo o Cartão Programa. Esta alternativa de rotação do Cartão também pode ser útil quando acontecer algum fato que fuja da normalidade, como por exemplo um homicídio, latrocínio, alguma solicitação em especial advinda de reuniões de trabalho, encontros com a comunidade, operação saturação, etc.

A propósito, a própria tropa pode e deve informar quando o motivo de determinado ponto se esgotar e cabe ao Cmt substituí-lo por outro. Algumas ferramentas disponíveis são úteis e podem ajudar neste contexto como o CAPGEO, SISCOP, BI e AVL na PMPR. Estes sistemas estão disponíveis aos Cmts ou podem ser acessados via 3ª Seção da Unidade Operacional onde atuam. Integrados, eles

forneçam dados que, se forem devidamente trabalhados, podem ajudar e muito no combate à violência, bem como na construção do Cartão Programa. Aparentemente, pode ser simples, mas com o passar do tempo e a habilidade naturalmente desenvolvida pelo Gestor em trabalhar com estes dados, a eficácia do resultado dos trabalhos é mais acertada. A forma, pode variar da mais simples como a impressão em folha de papel até aplicativos online, como for possível e viável do ponto de vista da fiscalização do cumprimento dos mesmos.

2.12 ENTENDENDO A ESCALA DE SERVIÇO E SUA APLICABILIDADE

Após identificar os pontos críticos e plotá-los em cartão programa, será preciso dar publicidade e a “escala de serviço” é o meio pelo qual o Cmt se comunica com sua tropa dando ciência do como, quem e onde será feito o trabalho do dia seguinte. A escala de serviço é, por excelência, um verdadeiro “raio X” da Unidade (Btl, Cia, Pel, DPM, *etc.*), ou seja, é onde a Unidade se traduz por completo em dados, senão vejamos:

- Num primeiro momento, identificar, por meio de um cabeçalho padrão a data e horários de aplicação do efetivo, bem como, ter ciência de atividades extraordinários, como por exemplo Ordens de Serviço, de Instrução, *etc.*
- Após isto, o assunto é o RH, os recursos humanos, efetivamente o nome do pessoal que vai atuar. Para tanto é preciso saber, antes, quem está em condições normais de trabalho e qual a sequência/ordem justa da sua aplicação naquele momento. Isto requer um controle absoluto de todo o efetivo à sua disposição, considerando as baixas médicas, os afastamentos disciplinares, as licenças e dispensas (eventuais) e férias de quem por direito, não pode ser escalado. Contudo, estabelecer uma rotina sistemática da escala e fazê-la cumprir, num primeiro momento mensal para ciência dos interessados e, posteriormente, de forma diária para sua concretização e publicação em Boletim Interno da Unidade. Na prática, identificar por meio do nome completo, rg e telefone para contato de cada policial.
- Logo em seguida, os meios, ou seja, saber quais viaturas estão à sua disposição e em que condições de uso. Isto requer saber se o número de policiais e viaturas disponibilizados condiz com as necessidades da Unidade envolvida. Demanda um investimento na gestão do controle da frota, no que diz respeito a sua condição de tráfego, documentação, possíveis manutenções, entre outros aspectos técnicos. Na prática, identificar qual viatura será utilizada, por meio do seu prefixo.
- Na sequência, o planejamento da aplicação no terreno, qual área, setor ou Cartão Programa a ser executado. Isto demanda um criterioso planejamento, considerando a análise criminal da região e a estratégia a ser adotada para diminuição dos índices criminais.
- Por fim, a missão que os Policiais devem executar no seu turno de serviço. Ela deve ser clara, precisa e concisa, para que não reste dúvidas quanto à sua execução na íntegra.

Observações Importantes:

- ✓ Ordens Verbais do Cmt;
- ✓ Ordens de Serviço, Notas de Serviço e Notas de Instrução;
- ✓ Quanto ao tempo de aplicação do efetivo, preparar alimentação adequada;
- ✓ Onde as chaves das vtrs serão disponibilizadas e, em caso de substituição, quem e como deverá providenciar a respectiva troca;
- ✓ Nos casos das Cias, Pels, DPMs destacados os nomes e horários de quem está fazendo o expediente normal (baixados, afastados, *etc.*);

- ✓ Por fim, a assinatura do Sgtte e visto do Cmt. do respectivo Destacamento.

2.13 POLICIAMENTO COMUNITÁRIO PONTUAL E SUAS VARIAÇÕES: URBANO, RURAL, ETC

Sem entrar no mérito conceitual e a polêmica sobre a disponibilidade de efetivo que orbita sobre o assunto, respeitados os devidos créditos autorais, este tipo de policiamento não é importante, mas fundamental para determinados resultados. Desde informações que chegam por intermédio da presença da equipe na área em contato direto com as pessoas, até a diminuição dos indicadores criminais pelo simples fato da presença policial. Esta estratégia deve ser utilizada de forma a atingir determinado objetivo, até porque, lamentavelmente, não temos condições de ter este tipo de policiamento em todos os lugares por questões de limitação do efetivo. Então, sugiro filtrar e avaliar os locais e possibilidades de acordo com os indicadores criminais, selecionar um efetivo com perfil adequado e cruzar os dados com as necessidades apontadas em reuniões comunitárias ou de outras lideranças, obtendo o máximo de potencial do efetivo a seu comando.

Em 2018, no Município de Almirante Tamandaré, tivemos a oportunidade de lançar mão em duas ocasiões distintas desta valiosa ferramenta quando, por ocasião de uma manifestação em frente à Prefeitura da Cidade, moradores de um determinado bairro afastado do centro, exigiam a presença do governo municipal em seus variados segmentos, bem como, mais segurança. A partir do momento em que implementamos o Policiamento Comunitário naquela região, observou-se uma importante redução das ligações via 190 de imediato e, por conseguinte, dos indicadores criminais nos meses que se sucederam até “zerar” as ocorrências criminais. Outro fato que nos chamou a atenção quanto a importância deste tipo de policiamento, foi quando surtiu efeito positivo após ser aplicado entre os municípios de Campo Magro e Almirante Tamandaré, daquele mesmo ano, uma região rural que, em geral, servia de fuga para veículos roubados/furtados, roubos e furtos em estabelecimentos comerciais, invasões de propriedade e de esconderijo para traficantes reconhecidos nacionalmente homiziados. Foi possível atender algumas demandas, a saber: das Prefeituras envolvidas, da comunidade local e, com sua presença, a Polícia Militar conseguiu plotar e inserir novas comunidades no Cartão Programa e obter informações relevantes quanto a localização de marginais procurados pela justiça e impedir determinados delitos.

2.14 PROJETO “VIZINHO SOLIDÁRIO” E ESTATÍSTICAS APÓS SUA IMPLANTAÇÃO

Uma vez mais, recorro ao tempo em que estive no Comando da 2ªCiaPM/22ºBPM/6ºCRPM em 2018, quando fomos convidados para participar na organização deste projeto no Bairro Marinone, em Almirante Tamandaré, PR., após verificar os indicadores:

- ✓ Primeiramente, é justo dizer que já havia uma Associação de Moradores estruturada e com Presidente. Esta agendou reuniões conosco para participarmos do projeto;
- ✓ Iniciamos com a implementação de câmeras com acesso das imagens na sede da Cia, assim como para todos os comerciantes dos bairros e a maioria dos moradores;
- ✓ Local mais apropriado e com maior visibilidade para o PB* das nossas vtrs, devidamente estipulados no “Cartão Programa”;
- ✓ Participação de Policiais Militares em oficinas para os jovens, em especial os do Ensino Médio, no contraturno escolar;

- ✓ Fizemos apresentações sobre nossas cartilhas à comunidade em dias e horários pré-agendados para não prejudicar o horário de expediente. Para tanto, buscou-se na Cia policiais voluntários e com desenvoltura, o que resultou numa importante aproximação entre a PM e a Comunidade.

Ao final de 1 (um) ano de ações proativas desta natureza, os números falam por si só, não houve ocorrências registradas via 190, nem mesmo apareceram reclamações nas reuniões da Ass. de Moradores, no comércio ou durante os patrulhamentos e PBs realizados na região neste período. Isto significa o “ideal do estado de segurança pública” que a maioria da população deseja, um lugar onde todos têm seu papel como protagonistas no processo.

2.15 CRUZANDO PRÁTICAS

Por conta da necessidade ou a critério do Comandante, podemos estabelecer alguns cruzamentos interessantes dos dados, senão vejamos:

1. Análise Criminal x Instrução à Tropa x Produtividade x Reconhecimento (identificar as causas do homicídio e atuar sobre elas: ex.: drogas, armas de fogo e mandado de prisão em aberto). No caso de Almirante Tamandaré, assim como, possivelmente em outros municípios e localidades, é muito difícil “adivinhar” onde o homicídio vai acontecer, porém, após avaliar os dados constatamos que existem três componentes que se fazem presentes na maioria dos casos, a saber:

- Arma de fogo;
- Drogas;
- Pessoa com Mandado de Prisão em aberto. O segundo passo foi repassar à tropa tal informação, por intermédio das “instruções periódicas” e “passagens de serviço”. O terceiro tempo foi pactuar sobre a produtividade, ou seja, as abordagens deveriam ser direcionadas para estes três tipos de situações. Ao final deste processo, a cada abordagem com sucesso, a equipes estariam pontuando para receber uma folga pelos serviços relevantes prestados à sociedade. O que deu muito certo e ao final de 2018, obtivemos excelentes resultados como demonstram os números oficiais, mesmo com a redução de 30% do efetivo.

2. Voluntariado x reconhecimento. Esta questão é facilmente possível estabelecer mediante o trabalho voluntariado seja do pessoal operacional ou administrativo, ambos durante sua folga. Isto pode ocorrer por interesse Corporativo ou por interesse Pessoal.

3. Ocorrência atendida de forma exemplar x reconhecimento: Este tipo de atuação é muito comum, pois vemos policiais atendendo ocorrências onde suas vidas estão correndo risco e mesmo assim, atender com eficácia, não é algo assim tão raro. Para estes casos é fundamental o reconhecimento do Comandante e da tropa. Carece de elogio público, mediante evento próprio para tal e devidamente publicado em Boletim Interno e registrado na ficha do policial. Em nossa Corporação, damos o nome de “Policial Destaque do Mês”. Sua foto é feita para um quadro especialmente criado para este fim e em local de destaque no âmbito da Cia. No caso em particular da 2ªCia/22ºBPM criamos um quadro onde a imagem principal é do destaque do mês atual, mas os destaques dos meses anteriores, dentro do mesmo ano, permanecem registrados logo abaixo do principal. Esta medida pode não parecer importante, mas é, ou seja, a valorização do policial militar que teve algum tipo de destaque durante o mês significa muito para quem o observa, no caso o restante da tropa. E, de certa forma, a imagem do Comandante também recebe algum tipo de destaque pois trata-se de uma pessoa que sabe reconhecer a execução do bom trabalho.

Ps.: Percebeu-se que a folga mais “querida” da tropa era no dia de domingo, logo, neste dia, só folgavam os destaques do mês com elogio individual por atuação em determinada ocorrência ou serviços prestados com excelência na administração da Cia.

2.16 RELATÓRIOS GERENCIAIS E DE GESTÃO ANUAL

Apresentar um relatório de Gerencial do Mês ou de Gestão anual, do ponto de vista da “Gestão Participativa” à administração pública, significa que os Comandantes ou Chefes de Seções poderão demonstrar, por meio da análise dos indicadores de controle, subsídio no processo de tomada de decisão do Comando Superior e, até mesmo, em outros níveis ainda Superiores.

Tanto o mensal quanto o anual apresentam uma abordagem que envolve assuntos administrativos e operacionais, contextualizando as boas práticas frente às mudanças de Gestão e de Comando. Neste sentido, os relatórios gerenciais são muito importantes para a Corporação, seja administrativo ou operacional, pois retratam os resultados obtidos na execução das inúmeras atividades que a Unidade desenvolveu no período estimado, bem como se estamos ou não no caminho certo, assim como pré-definido em Plano de Comando.

Os relatórios devem partir de um modelo disponibilizado pela 3ª Seção da Unidade, mas quando não existir, o Gestor deve providenciá-lo independentemente. Neste caso, seu conteúdo deve abranger critérios e parâmetros técnicos para melhor visualização do Comando, a saber: na parte introdutória, os elementos que a constituem, como a Logística, o pessoal (RH) e tarefas que cada um executa dentro da estrutura administrativa e operacional que compõe Btls, Cias, Pels, DPMs ou mesmo as Seções do Estado-Maior; no Desenvolvimento, são apresentados os indicadores de produtividade administrativos e operacionais, juntamente com as análises técnicas dos responsáveis por cada segmento; já nas Considerações Finais, é dada oportunidade aos Comandantes/ Gestores de se manifestarem, opinando e apresentando suas ideias, metas e projetos para o futuro.

Um aspecto relevante da confecção destes relatórios é a confiabilidade das informações apresentadas e a certeza de que o Gestor Público (Cmt) tenha capacidade e formação técnica para desenvolver e controlar processos, bem como, capacitar seus auxiliares (Oficiais, Sargentos, Cabos e Soldados) para que desenvolvam suas tarefas rotineiras com qualidade e excelência.

Sendo assim, o conjunto de todas as partes concretiza o resultado final, ou seja, cada atividade desenvolvida, seja da digitalização de um documento, passando pelo atendimento ao público ou o policiamento ostensivo preventivo fardado, até o atendimento de ocorrências que exijam o mais alto grau de destreza e técnica do Policial Militar, tudo converge para atender os objetivos estratégicos do Batalhão.

Portanto, a gestão estratégica só alcançará resultados positivos com o envolvimento de todas as pessoas, direção, gestores, supervisores e servidores comprometidos com o processo de elaboração, implementação, gestão e avaliação. O envolvimento no processo decisório vai além da simples comunicação, envolver significa consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas, respeitando nossas bases, a hierarquia e disciplina, bem com o limite funcional de cada participante neste processo.

O desafio é identificar e traduzir as informações dos relatórios e transformar em resultados efetivos, para, a partir de então, poder dar início à implantação de melhorias. Organizar o presente relatório não é uma tarefa simples, pois contempla a visão de todos e a revisão de comportamentos, hábitos e atitudes através da motivação e sensibilização, a fim de alcançar as metas traçadas para o período, cumprir as ordens superiores e atender nosso compromisso frente à sociedade.

Neste sentido e, já nos preparando para encerrar este tema, saliento a relevância de lançar mão das seguintes ferramentas da gestão de pessoas para o sucesso da missão, a saber: análise de cenário, diagnóstico, controle e supervisão dos processos, *feedback*, PDCA, POP, análise de desempenho individual e coletiva, produtividade dos serviços prestados à sociedade.

Entendo que é necessário desburocratizar, ou seja, simplificar e agilizar os processos, contudo, sem perder o foco na doutrina Policial-Militar e trabalhar na elaboração de ferramentas de controle de alto nível. Para tanto, o Comando precisa se disponibilizar e viabilizar “capacitações”, nos mais diversos níveis, Gerentes (Cmts/Gestores), Supervisores e Executores, o que dá muito certo do ponto de vista da gestão de pessoas. Com isto, resgatamos determinados processos que estavam esquecidos, delimitamos atribuições e ações, estabelecemos uma “teia” de processos que, na sua conjuntura, formaliza e padroniza métodos necessários para o sucesso da estratégia e metas definidas no Plano de Comando.

Outro aspecto fundamental é perceber a importância do processo de “delegação”. Delegar é confiar a quem tem capacidade e comprometimento... Sendo assim, por intermédio da seleção por análise de perfil (habilidades e competências) e capacitação, é possível dar provimento às tarefas de forma séria e profissional.

Portanto, tudo o que foi feito, deve ser registrado e submetido à apreciação do escalão imediatamente superior, por intermédio de relatório de gestão anual ou por determinado período. Todos os resultados alcançados, devem ter critérios e parâmetros técnicos, culminando num “método”, para fins de comparação com períodos anteriores. Este, tem seu início a partir da audição e tradução das informações de origem técnica, passando pelo controle e fiscalização dos processos, perpassando pela avaliação do resultado dos trabalhos e, por fim, na padronização de processos “limpos e saudáveis”, ou seja, eficientes, eficazes e efetivos para a administração pública.

COMENTÁRIOS

PELA JORNALISTA FLÁVIA BARROS

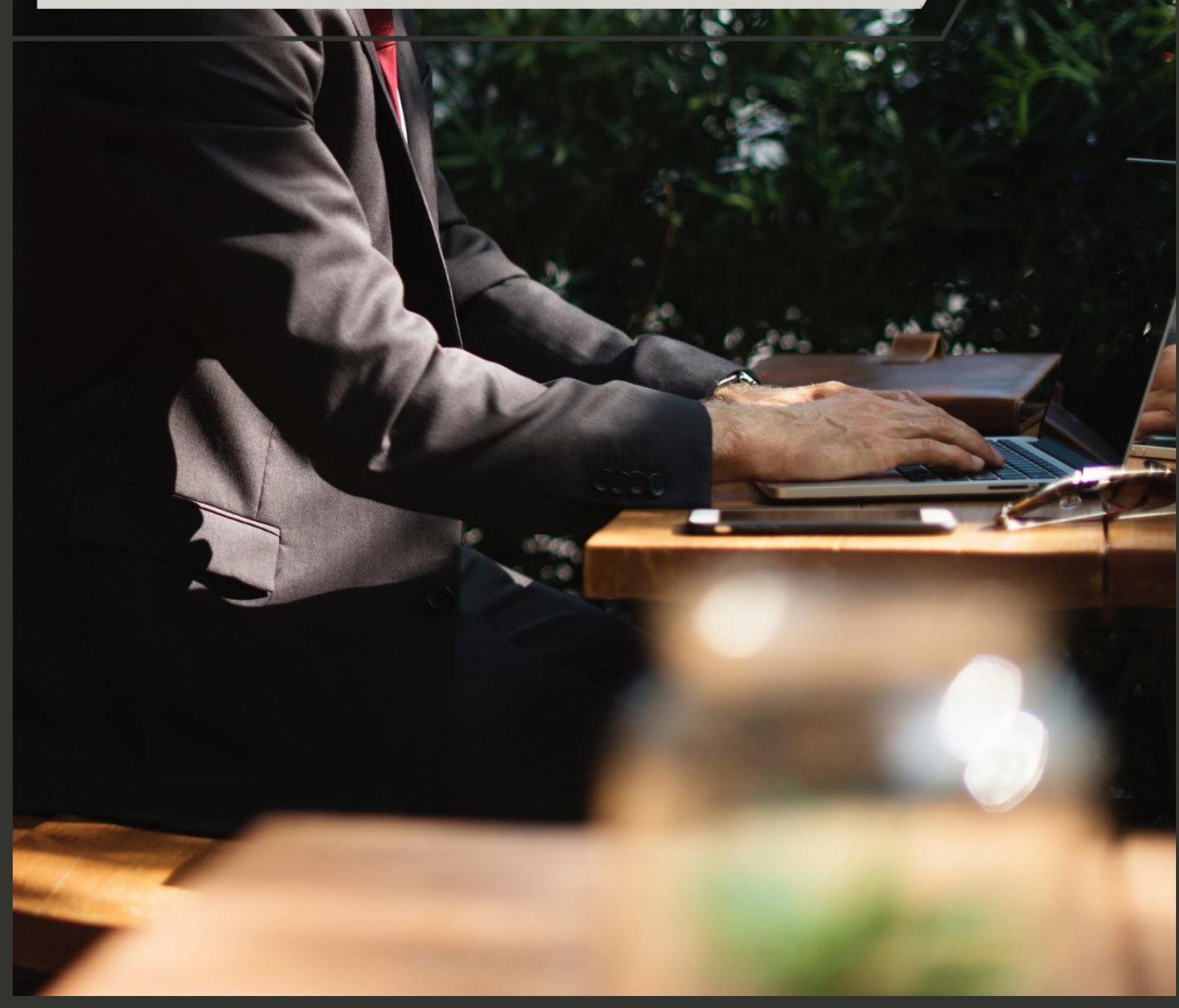
Desfrutar da leitura dessa obra e perceber o quão importante se demonstra a colocação em prática de um modelo de gestão na esfera policial militar, mas que incontestavelmente refletirá em benefícios para a sociedade como um todo, é um privilégio. E o papel da imprensa nessa missão é o de uma forte aliada, uma vez que a difusão da informação possibilita que o cidadão comum tenha acesso ao conhecimento, saiba o que as forças de segurança estão fazendo e como ele, cidadão, parte fundamental da sociedade, deve agir de forma a também ser um agente da segurança pública.

A população tem o conceito de que a segurança pública é de responsabilidade exclusiva das polícias, do poder público, mas uma relação eficaz entre a imprensa e esses outros segmentos dará luz a este entendimento equivocado, como cada um pode e deve agir para evitar ser vítima de criminosos, as formas corretas de agir ao presenciar atitudes suspeitas, de que forma colaborar com a polícia e confiar nela.

Uma relação mais próxima entre a imprensa e a PMPR trará benefícios para toda a sociedade. Essa aproximação da PMPR com a imprensa, ao meu ver, deve ocorrer em todas as frentes, para que uma parceria seja rotina, não apenas quando os crimes acontecerem, ou para expor grandes operações, resultados positivos ou negativos, mas uma relação de confiança e transparência, uma relação isenta. Portanto, deve fazer parte da missão de cada comandante, como gestor público, ter essa consciência. Assim, indelevelmente, quem ganha é a sociedade.

CAPÍTULO 3

O ANALISTA CRIMINAL POR EXCELÊNCIA



3 O ANALISTA CRIMINAL POR EXCELÊNCIA

Muito se fala em “análise criminal” no contexto da segurança pública, entretanto a aplicação da expertise das informações adquiridas da “análise criminal” é muito complexa e depende do envolvimento sistêmico entre todos os personagens envolvidos no cenário, desde o cidadão, perpassando por órgãos governamentais e não-governamentais até a gestão dos respectivos Comandantes (Gestores) Policiais Militares e seus comandados, executores, por excelência, de Segurança Pública.

Neste viés, o presente capítulo pretende traçar uma linha de ação e propor uma metodologia a fim de analisar as componentes dos crimes que acometem a maioria das cidades paranaenses, obedecendo um rigor técnico e aceitável para o universo de Gestão da Segurança Pública. Para tanto, se faz necessário pinçar determinados tipos de crimes, dentre os quais, escolheremos os mais vistos no contexto dos municípios paranaenses para que se possa chegar num parâmetro técnico tangível. Evidentemente que estes servirão apenas como “modelo” em relação a outros vistos nas mais variadas regiões do país, o que vale é o princípio metodológico.

As fontes de dados escolhidas para a presente análise das componentes criminais, via de regra, podem ser encontradas no Atlas da Violência – 2019 (IPEA), no Anuário Brasileiro de Segurança Pública - 2019 (FBSP), bem como, no Sistema *Business Intelligence* (BI - Coordenadoria de Análise e Pesquisa Estatística/SESP), este último será de fundamental importância, vez que precisaremos aproximar as reflexões acerca da realidade crua e nua das ruas dentro de um contexto, no concreto, o Estado do Paraná, objeto desta proposição.

Importante ressaltar que a intenção não é apoiar, criticar ou fomentar teorias de “análise criminal” oriundas dos mais diversos estudiosos no assunto, a exemplo de autores de renome como, por exemplo, Steven Gottlieb, Rachel Boba, Eliúd Gonçalves Pereira, Deborah Osborne, entre outros. Por outro lado, não se pretende defender esta ou àquela escola filosófica a despeito da criminalidade como, por exemplo, a Escola “Positivista” e seus defensores Cesare Lombroso, Enrico Ferri, Raffaele Garofalo, entre outros, os quais defendem a ideia do crime como um fenômeno natural determinado por fatores físicos, sociais e biológicos, ou a Escola Sociológica do Direito, cujos defensores Herbert Spencer, Émile Durkheim, Léon Duguit e Nordi Greco defendem que o crime decorre do convívio social, e ainda a Escola de Lion (Antropossocial) e seus defensores Alexandre Lacassagne, Aubry, Martin Locard, Bournet, Coutagne, Massanet, Manouervrier, Letorneau e Topinard, os quais defendem uma predisposição, que nasce com o ser humano, e depois emerge, com a influência da sociedade para a inclinação ao crime, entre outras tantas escolas predominantes neste contexto.

Contudo, acreditamos no pragmatismo e utilitarismo do fenômeno criminal em sua essência, em outras palavras, de forma mais prática a análise de tal fenômeno será realizada desde seus efeitos até seus resultados, sob olhar policial-militar. Sendo assim, é mais coerente aprofundar o tema em torno da cultura, prática, vocabulário e rotina da demanda da sociedade onde o crime está acontecendo. Destarte, ao que parece, o conceito que soa de maneira mais familiar é o da SENASP (2016), senão vejamos: “a análise criminal abrange muito mais do que um simples traçado de gráficos, tabelas ou mapas... constitui-se no uso de uma coleção de métodos para planejar ações e políticas de segurança pública, obter dados, organizá-los, analisá-los, interpretá-los e deles tirar conclusões”.

Para tanto é fundamental entender qual o papel do Comandante de Tropa, afinal é ele o gestor por excelência das atividades e ações da Polícia Militar, logo é quem faz a “Análise Criminal” e aplica o policiamento de acordo com as necessidades locais. Desta forma, preliminarmente, penso que seja o Comandante da Tropa Policial Militar quem tem plenas condições de analisar a ocorrência criminosa, obtendo informações preciosas para debater com seus superiores, pares e subordinados, sendo criativo, inovador na aplicação de suas ações e utilização da doutrina PM, bem como, na execução e controle do Planejamento Estratégico da Unidade onde atua. Ou seja, poderá executar operações e ações de ordem policial militar, controlar os processos internos, realizar feedbacks para correção de possíveis desvios e analisar os resultados obtidos.

Após este momento, aprender com os erros e transformar em POP (Procedimento Operacional Padrão) aquilo que deu certo, ou seja, a probabilidade de acertar novamente é imensa e, por outro lado, é possível descartar o que não vale o risco de repetir, pois existe uma perda muito grande em algumas áreas como o econômico, o administrativo, o operacional e do próprio tempo, entretanto vale a experiência. Portanto, antes de agir, pensamos sobre o porquê, o como, onde e quando agir, mensuramos resultados, repetimos o que deu certo, descartamos o que não, sem, no entanto, descartar o aprendizado.

Logo, nossas reflexões sobre o “crime” se iniciam, metodologicamente, pela decomposição do mesmo, ou seja, vamos analisar as componentes sem perder a noção do conjunto, dos seus efeitos. Relembrando os tempos vividos no berço do conhecimento policial-militar, a Academia Policial Militar do Guatupê (PMPR) e os conteúdos repassados por nossos ilustres e saudosos “instrutores”, os quais nos falavam sobre o “triângulo do crime”, uma singela adaptação da famosa teoria desenvolvida por Lawrence Cohen e Marcus Felson. *A priori*, de forma extremamente simples, eles entendiam que o crime só poderia acontecer quando da presença de três componentes básicos, senão vejamos:

- ✓ O Criminoso;
- ✓ A Vítima;
- ✓ A Oportunidade.

Então, caberia a Polícia Militar mitigar a “oportunidade”, por meio de uma estratégia bem definida e técnicas apropriadamente desenvolvidas para cada situação, respeitando as diferenças econômico-sociais-culturais das mais diversas regiões, entre outros aspectos singulares.

Outrossim, criar uma metodologia para compreender como acontece este fenômeno fará toda a diferença entre o sucesso e o fracasso da missão. Se faz necessário unificar os mais diversos conceitos e entendimentos sobre o tema e partir de um único pressuposto, para falar a mesma linguagem e interpretar as componentes vistas acima.

Após superar esta primeira dificuldade, aceitando-a como regra geral e nos apropriar da mesma, a ideia é aprofundar os critérios sobre cada uma das componentes.

A “observação” é um dom pelo qual o policial precisa desenvolver ao longo da sua carreira, afinal é a primeira ferramenta a ser explorada no universo do combate ao crime. Observar a movimentação das pessoas, diferentemente do que muito se fala por aí, é uma atividade proativa “mister” da profissão policial-militar. Isto significa dizer que o policial, por intermédio de PBs (Pontos Base) ou PTRM (Patrulhamento) poderá adotar uma postura antecipada no que diz respeito a como as pessoas interagem entre si, criando uma expertise e antecipando-se quando algo não está devidamente acontecendo como de costume. Temos inúmeros exemplos sobre isto, a saber: uma casa que sempre esteve fechada, agora está aberta; uma pessoa que nunca esteve num local e passa a frequentá-lo; um

veículo que nunca esteve parado numa determinada rua e passou a estar; grupos de pessoas circulando em áreas de interesse econômico (comercial, residencial, industrial, fazendas, etc.);

Pensando assim, não é difícil analisar a dinâmica do triângulo do crime e suas peculiaridades. Em assim sendo, o próximo passo é pensar sobre a figura da primeira componente, o “criminoso”. Ora, constatamos que, em sua maioria, é uma pessoa que vive à margem da lei, ou seja, filosoficamente, trata-se de alguém que pretende obter tudo o que um cidadão normal quer possuir, porém não se submete às regras gerais da sociedade (família, educação, estudo, trabalho, economia, religião, cultura, vocabulário, residência, *etc.*). Portanto, adota a postura de tentar burlar o sistema a fim de angariar algum tipo de vantagem. Em geral, a experiência nos mostra que é um sujeito que infringe a lei por diversas vezes e que, mediante consulta aos sistemas disponíveis, é facilmente identificável pela sua reincidência. Cabe ressaltar que tanto os indicadores criminais como a consulta de nomes de pessoas reincidentes é possível visualizar nos sites Oficiais relacionados à Segurança Pública e ao Poder Judiciário. Considerando este conjunto de fatores, teremos como identificar e acompanhar a movimentação, por vezes com tornozeleira eletrônica, e o *modus operandi* deste tipo de pessoa no meio da rotina do tecido social.

Numa outra extremidade do triângulo, temos a segunda componente conhecida e chamada de “vítima”. Existe uma máxima que diz o seguinte “quem não previne o crime colabora com ele”, então vamos iniciar o debate sobre a vítima analisando seu comportamento e o que se pode fazer para contribuir com a diminuição da incidência criminal.

Cabe ressaltar que existem inúmeros encartes, cartilhas, dicas de segurança, artigos científicos, livros facilmente encontrados na internet, nas redes sociais, ou estabelecimentos comerciais, entretanto poucas pessoas dedicam um tempo para ler e, menos ainda, para refletir sobre o assunto. Logo, não é difícil compreender porque as pessoas, em geral, facilitam a ação de marginais no seu dia-a-dia.

Neste item, vamos pensar sobre uma mudança da rotina diária da vida das pessoas, o que elas fazem e como fazem no seu dia a dia, uma revolução comportamental aliando-se uma nova “cultura de prevenção”, que seja baseada em medidas simples e sem custo na maioria dos casos, mas que promovam níveis muito melhores de segurança (ver no site da PMPR - Cartilhas). Sob a perspectiva policial militar, cabe ao agente de segurança, a orientação em massa com o objetivo de alertar a sociedade dos riscos que corre, dos traumas envolvidos, da perda patrimonial ou econômica, do tempo despendido para guardar suas reservas que podem ser levadas a qualquer momento, do sentimento de perda e invasão que fica depois de uma ação criminosa. Ou seja, usar de todos os meios disponíveis para fomentação, que possa alcançar o maior número de pessoas no sentido de amadurecer estes novos conceitos e, quiçá, a aceitação pela maioria das pessoas no tecido social de um novo paradigma de comportamento social.

Infelizmente, vai muito longe a ideia de confiança no próximo, independentemente da comunidade onde se vive. Comportamentos dos mais simples, como iniciar uma conversa com alguém na parada de ônibus, prestar algum tipo de informação na rua, abrir a porta de casa para atender alguém, doar alimentos, objetos, convidar para entrar, pedir ajuda de qualquer natureza num ambiente público, no que se refere a desconhecidos, em nossos dias é, no mínimo temeroso, pois não sabemos qual a intenção destas pessoas. Para se ter uma ideia, questões inimagináveis pela população em geral, como por exemplo o lixo descartado em frente das residências pode servir de fonte de informação sobre o que tem dentro das casas para pessoas com intenções criminosas.

Não estou dizendo com isto, que devemos desconfiar de todos, mas outro ditado popular traduz esta preocupação, a saber: “todo cuidado é pouco” quando o assunto é segurança, seja do ponto de vista pessoal, familiar ou social. Existem inúmeras dicas sobre regras de segurança onde as pessoas

podem encontrar facilmente, por esta razão não vamos nos aprofundar nelas. Contudo é bom lembrar que para cada segmento existe uma série de critérios a serem tomados com base no comportamento das pessoas no sentido de prevenir uma ação criminosa. Neste sentido, indico a observação das cartilhas da PMPR sobre comerciantes, mulheres, idosos, crianças, residências, condomínios, lotéricas, municípios, meio rural, entre outros que podem ser encontradas facilmente na grande rede.

Para exemplificar, relembro de uma ocorrência que atendemos durante patrulhamento em escolas municipais da região metropolitana de Curitiba (PR), onde uma professora do ensino fundamental teve sua residência roubada, na presença de suas duas filhas menores de idade. Por Deus, não houve qualquer abuso em relação às menores, mas levaram o que puderam em um veículo grande, tipo caminhão baú. Apesar do nível de escolaridade e esclarecimento, a citada professora não sabia o que fazer e a quem recorrer diante dos fatos, este é um exemplo clássico de como as pessoas são vítimas de uma ignorância muito presente, no que se refere ao aparato policial do Estado disponível a todo cidadão. Neste caso, em específico, certamente os meliantes já sabiam da rotina da professora, seus horários, quem estava em casa, se a vizinhança estava atenta, acesso ao imóvel, etc. Corroborando com esta situação, não houve qualquer observação por parte da vítima e vizinhos em relação às pessoas ou veículos estranhos nas proximidades, o fato de a residência ter um muro alto e fechado, impediu que transeuntes pudessem perceber o que estava acontecendo dentro do imóvel, entre outros fatores, sobretudo o que fazer “antes” da ação marginal.

A você, Gestor de Segurança Pública e Comandante de Tropa Policial-Militar, seja incansável e não poupe esforços para divulgar e fomentar estas “dicas de segurança” nos mais diversos meios de comunicação. Esta poderosa ferramenta de gestão serve como um “pano de fundo” no que se refere à prevenção da criminalidade no meio social onde você vive e exerce seu mister.

Por fim, fechando a última extremidade da figura do triângulo do crime, a “oportunidade”. Ora, é aqui que entramos em ação, mas isto não significa que é um trabalho de uma única força, mas de um conjunto de forças do “bem” que devem atuar, de forma sistêmica, o que significa dizer que todos os segmentos relacionados governamentais e não-governamentais devem estar integrados. A experiência local, regional e internacional nos mostra que somente com a união destas forças, aliadas à boa vontade e iniciativa do povo, conseguiremos mitigar as ações criminosas de forma eficaz. Com o acima exposto, não pretendo dizer que a ação criminosa será extinta, pois acredito que é da natureza humana, porém os resultados nos mostram que é a forma mais eficaz de combatê-la. Como exemplo relembro da experiência no Jardim Marinoni, Município de Almirante Tamandaré, PR. Trata-se de um pequeno lugarejo, próximo ao Parque Tanguá, divisa com Curitiba, onde não existe qualquer ponto de segmento público, mas que seus moradores, juntamente com a ajuda da Polícia Militar, tiveram a iniciativa de criar o “Vizinho Solidário”. Após instituída e funcionando a iniciativa, não houve mais registro de ocorrências policiais-militares, nem mesmo se soube de ação criminosa de qualquer natureza.

Como já explicitado neste e em outros capítulos, não vou me deter nas explicações e conceitos de ferramentas sobre indicadores estatísticos, afinal cada Estado ou Município tem suas peculiaridades e disponibilizam seus próprios sistemas, mas vou lançar mão dos mesmos de forma inteligentemente selecionada sempre que achar conveniente como forma de resolução de crimes, os quais destacaremos com base em pesquisas de institutos especializados do Brasil (EBGE, IPEA e FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA).

Cabe ainda destacar a falta de respeito que algumas pessoas tem à coisa alheia, ou seja, depois que os “institutos” da família e mais tarde o da propriedade foram apropriados pela sociedade, houve a necessidade de mudar um comportamento social, qual seja, o de respeitar o que não lhe pertence.

Infelizmente, em nossos dias, isto não se observa. Fato que obriga as pessoas a construírem verdadeiras fortalezas para resguardar seu patrimônio e sua família e legisladores a criarem leis próprias da matéria. Neste viés, pelo olhar policial militar, se por um lado temos fortalezas para dificultar a ação de criminosos, por outro, dependendo da arquitetura escolhida, será exatamente isto que ajudará na escolha do marginal entre esta ou aquela residência, condomínio, etc. afinal, depois de estar lá dentro, ninguém de fora desconfiará do que está acontecendo. Outro aspecto fundamental para a ação criminosa é a facilitação do comportamento da vítima, ou seja, a quão despreocupada se encontra em determinado local, somado a outros fatores como a ausência de segurança ou outras pessoas que poderiam ajudar numa situação de investida do marginal. É claro que o meliante também conta com a possibilidade de ninguém intervir, seja por medo, por não estar preocupado com seu próximo, por não estar atento ao que acontece a sua volta, entre outros fatores e preocupações dos dias atuais.

Logo, se um não respeita o outro não pode confiar, isto é fato. Então, vamos agir.

A Segurança Pública por excelência deve trabalhar de forma sistêmica, ou seja, estar organizada integrando os mais diversos setores e segmentos da sociedade civil organizada. Seus agentes precisam compreender o que isto significa e, a partir de então, atuar e interagir, respeitando a autonomia e competência de cada um. Neste sentido, cabe ao Gestor de Segurança Pública local, o Comandante do Policiamento, analisar os indicadores estatísticos, ouvir os relatos dos seus policiais, reunir-se com outras autoridades civis, lideranças comunitárias e religiosas, estabelecer a estratégia a ser definida com seus Comandantes, instruir sua tropa sobre os objetivos a serem alcançados e lançar mão de ações e operações próprias para cada tipo de demanda. Ao final do processo, como já vimos, analisar os resultados, o que deu certo repetir e padronizar e o que deu errado descartar, sem perder a experiência adquirida.

Depois de estabelecer determinados parâmetros metodológicos para a análise criminal, a priori, vamos aprofundar o conhecimento e compartilhar sugestões e recomendações diante dos crimes que aparecem com maior frequência nas estatísticas oficiais, com base nas pesquisas do IPEA e da FBSP, sobretudo os crimes contra a vida. Ora, estes últimos pela sua relevância e status de ordem mundial, reconhecidamente pela ONU e seus países constituintes.

Mas antes, é importante enaltecer e dizer da atuação das instituições escolhidas para este trabalho de pesquisa. A escolha se deu pelo excelente resultado dos trabalhos e sua credibilidade, bem como, as irrefutáveis reflexões de seus mentores acerca da violência que assombra o território brasileiro. Nosso respeito com quem trabalha com seriedade e profissionalismo livre de ideologia ou política partidária, mas o compromisso de um olhar para a realidade dos fatos sem esconder a verdade a quem de direito, qual seja, a sociedade.

A começar pelo IPEA. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada é uma fundação pública federal vinculada ao Ministério da Economia. Suas atividades de pesquisa fornecem suporte técnico e institucional às ações governamentais para a formulação e reformulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros. Os trabalhos do Ipea são disponibilizados para a sociedade por meio de inúmeras e regulares publicações eletrônicas, impressas, além das redes sociais.

Quanto ao Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP), é uma organização não-governamental, apartidária, e sem fins lucrativos, que se dedica a construir um ambiente de referência e cooperação técnica na área da segurança pública. A organização é integrada por pesquisadores, cientistas sociais, gestores públicos, policiais federais, civis e militares, operadores da justiça e

profissionais de entidades da sociedade civil que juntos contribuem para dar transparência às informações sobre violência e políticas de segurança e encontrar soluções baseadas em evidências.

Com o intuito de aproximar dados e reflexões dessas duas instituições de pesquisa especializada (IPEA e FBSP), trataremos das particularidades do tipo criminal considerando duas premissas básicas: sua importância e a incidência. Em seguida, vamos dissecar as partes para entender seu papel singular e procurar alternativas para combater e minimizar seus efeitos.

Logo, pela sua relevância no cenário da cultura mundial, início as reflexões no que diz respeito ao “homicídio”, com previsão no Código Penal Brasileiro, em seu artigo 121. Portanto é de fundamental importância este tipo de crime pois contribui como um dos principais indicadores sobre o índice de violência de uma cidade. Entre outros aspectos econômicos, de educação, de saúde, de políticas públicas, etc., a incidência do homicídio derruba ou alavanca uma cidade dentro o ranking das cidades mais perigosas para se viver. Portanto, trata-se de uma preocupação que todos os entes do Estado e ademais da sociedade organizada, a qual precisa se conscientizar e trabalhar de forma sistêmica, integrada e interagindo entre si. Esta consciência coletiva, a qual me refiro, demonstra o nível de comprometimento com a causa, a saber: SALVAR VIDAS.

Entretanto, falar de teorias que tentam justificar ou explicar a presença deste crime ou de políticas públicas, não é o foco deste debate, embora possamos fazê-lo em outro fórum, com base em pesquisas apropriadas. Contudo, vamos nos deter, por óbvio, às responsabilidades do gestor de segurança pública por excelência, o Comandante da Unidade ou Destacamento Policial-Militar. Por sua vez, o Gestor/Comandante precisa estar atento e analisar frequentemente os indicadores estatísticos criminais que ocorrem em sua circunscrição territorial, sobretudo a incidência do homicídio e suas peculiaridades.

Conforme desenvolvido e apresentado neste capítulo, adotaremos a presente metodologia como proposição e daremos início à análise sobre primeiro e mais relevante crime, sob a perspectiva da Segurança Pública, o homicídio. Em assim sendo, constatamos três elementos que se fazem presentes na maioria das ocorrências em que a Polícia Militar atende com esta natureza, seja com base na expertise dos Policiais Militares, seja pela observação dos indicadores criminais da região, seja com base nas pesquisas junto aos sistemas de Segurança Pública e do Poder Judiciário disponíveis.

Em geral, com raras exceções, são três os elementos que aparecem de forma muito clara, senão vejamos: arma de fogo, tráfico e sujeito com mandado de prisão em aberto. Conforme a metodologia proposta, a começar pela pessoa que comete o crime, sabemos que, em geral, trata-se de uma pessoa que já cumpriu algum tipo de pena ou já teve algum tipo de passagem, na condição de preso, seja numa delegacia de polícia ou em presídio. Ora, não é difícil imaginar que um crime desta natureza e de tamanha consequência à vida humana, seja cometido por alguém acostumado com a vida marginal em meio a sociedade ou em ambiente prisional. Dificilmente, salvo raras exceções, como por exemplo os crimes passionais ou sob influência de algum tipo de droga, um indivíduo cometerá o homicídio.

Quanto à vítima, a segunda componente, na maioria das vezes é alguém com algum tipo de envolvimento no tráfico de drogas, seja na condição de usuário, traficante ou em outra relação qualquer neste processo ambiental.

Por fim, o espaço geográfico onde o homicídio acontece é fundamental para a análise conclusiva e tomada de decisão. Por óbvio, é humanamente impossível prever onde o homicídio irá

acontecer, porém sabemos que nestes locais a presença de arma de fogo chega ao limítrofe de 90%, na maioria das regiões do brasileiras.

Então, vamos pensar no combate separando cada elemento identificado acima. Naquilo que se refere à vítima, é preciso lançar mão da criatividade e utilizar dos mais diversos instrumentos disponíveis de divulgação em massa para fomentar sobre maneiras de prevenir e combater o tráfico de drogas e suas consequências à vida da pessoa, sua família e a sociedade em que pertence, políticas públicas disponibilizadas por órgãos governamentais, não governamentais, entidades ou instituições ONGs, Associações, Igrejas e seus contatos de acesso. Isto pode e deve ser feito pelo Comandante/Gestor e sua tropa nas mais diversas oportunidades, como por exemplo em reuniões com autoridades, líderes comunitários e religiosos, durante palestras em escolas, universidades, SIPATs em empresas, em participação de eventos públicos, em operações de trânsito, ente outros tipos de ações policiais-militares e mesmo durante o atendimento de ocorrências ou logo após sua conclusão. Independentemente da localidade, as pessoas precisam “saber” que existem meios e como encontrar ajuda.

Em relação ao outro elemento detectado durante o homicídio, a reincidência da pessoa neste tipo de crime, no que se refere a componente “criminoso”, basta acompanharmos os indultos em períodos sabidamente em que presos são liberados para visitarem seus entes queridos e depois retornar ao sistema prisional, a exemplo do dia das mães, Natal, etc. Neste mesmo sentido, quando houver fuga de presos de penitenciárias ou delegacias, liberdades condicionais, etc. Outro aspecto a ser observado é quantas vezes os nomes destas pessoas aparecem nos sistemas de consulta do Poder Judiciário, de Segurança Pública e outros órgãos Oficiais, pelo critério da reincidência.

Pesquisar em que locais, horários, dias da semana, do período do mês, do ano, determinados feriados, quais os tipos de crime acontecem e a característica dos criminosos e suas correlações. Assim, será possível traçar um perfil do crime na sua região.

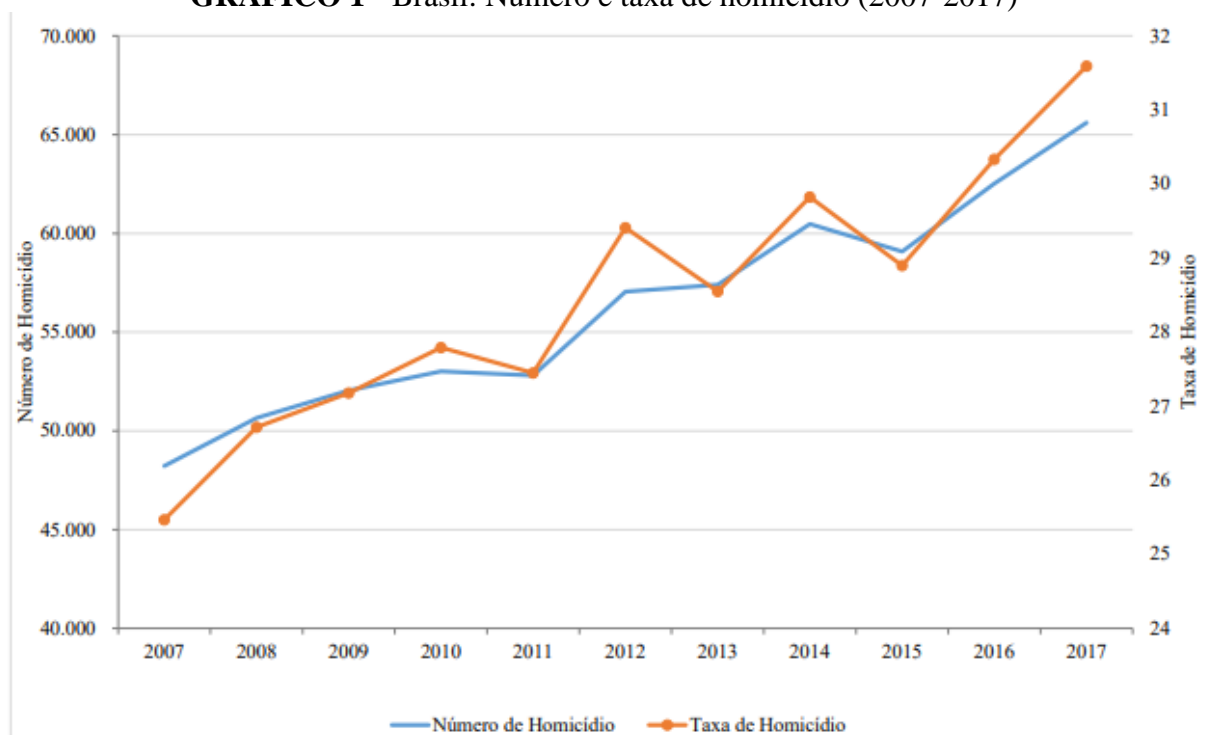
Por sua vez, cabe ao Comandante/Gestor ou o efetivo a seu comando estabelecer contato com os demais agentes de Segurança Pública da sua área de atuação, como o Delegado ou Escrivão, os Agentes da Polícia Civil e do Sistema Prisional (DEPEN), Guardas Municipais, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal e, é claro, o serviço de inteligência da sua própria Unidade Operacional, entre outros para tentar desenhar a conectividade entre os crimes e seus autores. Esta iniciativa desenha uma teia de relacionamentos que podem levar a elucidação e prevenção de determinados crimes, em especial o homicídio, conforme as características da região e aquilo que chama mais a atenção do(s) marginal(ais). A partir de então, é salutar tentar estabelecer estratégias conjuntas para prevenir e reprimir o crime, desde a criação de políticas públicas, passando pela prevenção até a localização e prisão destes infratores penais.

A exemplo do município de Colombo, PR, onde o homicídio está intimamente ligado com o tráfico de drogas e suas vertentes, nos leva a constatação primeira de que o homicida é alguém acostumado a esta prática; segundo, o faz por alguma demanda da ordem do processo de negociação não concluída nesta relação; terceiro, não tem um local, dia ou hora exatos para acontecer e, por fim, uma disponibilidade de arma de fogo ilegal nas mãos destas pessoas. O *modus operandi* destes criminosos é, basicamente, receber a missão, saber quem é a vítima, localizá-la e eliminá-la ali mesmo com tiros na região da cabeça, independentemente do local, da presença de outras pessoas, porém na ausência da polícia militar. Em algumas variações, após localizar sua vítima, a sequestram para levantar algum tipo de informação ou fazer sofrer um pouco mais, conduzindo-a a um local “ermo”,

contudo a execução acaba sendo por intermédio da região da cabeça, inclusive com requintes de crueldade, a exemplo da separação da cabeça do resto corpo.

Logo, quanto a terceira componente do crime, a oportunidade, cabe ao Comandante/Gestor e sua tropa realizarem instruções e debates sobre as melhores estratégias a serem implementadas no sentido de detectar e antecipar a ocorrência do crime. Ora, como não é possível saber onde o homicídio vai acontecer, na maioria das vezes, lançar mão de determinadas operações em locais específicos, da observação apurada por meio de patrulhamento (PTRM), pontos de parada (PB), cumprimento de Cartões Programa Setoriais (previamente estabelecidos conforme os índices criminais), os policiais devem agir antecipadamente no intuito de encontrar armas de fogo ou drogas. Atualmente, existem políticas internas da PMPR que motivam os policiais militares a encontrar armas de fogo, recebendo um valor pecuniário para cada arma encontrada e encaminhada adequadamente. Outra sugestão é o elogio individual, dispensas do serviço e etc. para cada ação meritória que culmine positivamente no sentido de atender a demanda estratégica do Comando, por exemplo, constatar e flagrar indivíduos circulando livremente com mandado de prisão, assim como, locais, veículos ou pessoas portando alguma quantidade de droga ilícita ou assessórios para enriquecê-la.

GRÁFICO 1 - Brasil: Número e taxa de homicídio (2007-2017)



Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica e MS/SVS/CGIAE - Sistema de Informações sobre Mortalidade - SIM. O número de homicídios na UF de residência da vítima foi obtido pela soma das seguintes CIDs 10: X85-Y09 e Y35-Y36, ou seja: óbitos causados por agressão mais intervenção legal. Elaboração Diest/Ipea e FBSP.

Naturalmente, pela sua natureza e incidência, o homicídio ou morte violenta aparece como uma das principais preocupações da sociedade moderna e seus governantes. Existem inúmeros estudos e pesquisas relacionadas a fim de subsidiar Políticas Públicas para tentar entender e enfrentar este fenômeno utilizando-se de uma série de ações, ferramentas, iniciativas e comportamentos sociais a serem explorados e desenvolvidos. A exemplo do gráfico acima, é inevitável a percepção de um avanço significativo entre os anos de 2007 e 2017 no Brasil. Poderíamos destacar inúmeras razões, dentre as quais destacamos o avanço da guerra entre facções criminosas e a liderança do controle do tráfico de drogas e armas de fogo, o crescimento demográfico, o êxodo rural e escolar, o desemprego, a inflação,

a estrutura familiar, educação e *etc.*, mas nosso foco neste breve estudo é o que cabe à Polícia Militar e como ela pode ajudar neste contexto. Sendo assim, após nos estender metodologicamente sobre suas componentes, vamos procurar detalhar o máximo possível sobre cada uma delas, com base nas estatísticas apresentadas.

TABELA 1 - Brasil: Proporção de óbitos causados por homicídios, por faixa etária – Brasil (2017)

Faixa etária =>	10 a 14	15 a 19	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	50 a 54	55 a 59	60 a 64	65 a 69	Total
Masculino	18,4%	59,1%	55,7%	45,1%	35,3%	23,9%	14,3%	8,2%	4,5%	2,5%	1,4%	0,8%	14,7%
Feminino	7,4%	17,4%	15,5%	12,2%	8,8%	5,2%	3,0%	1,6%	1,0%	0,5%	0,3%	0,2%	2,2%
Total	14,1%	51,8%	49,4%	38,6%	28,6%	18,2%	10,5%	5,8%	3,2%	1,7%	0,9%	0,5%	10,4%

Fonte: MS/SVS/CGIAE - Sistema de Informações sobre Mortalidade - SIM. Os homicídios incluem agressões e intervenções legais (CID-BR-10). Não se levou em conta os óbitos com cujo sexo da vítima era ignorado. Elaboração Diest/Ipea e FBSP.

A tabela acima, nos faz pensar nas causas e em Políticas Públicas direcionadas aos jovens de faixa etária entre 15 e 29 anos de idade. No que tange à Polícia Militar, o importante é saber sobre quem é essa pessoa e suas características mais latentes, a exemplo da faixa etária, profissão, escolaridade, reincidências por eventuais passagens pelo sistema de segurança, entre outros elementos como locais com maior probabilidade, *modus operandi* do marginal, perfil da vítima, *etc.* A partir de então, estabelecer estratégias de enfrentamento, a começar pelo cruzamento de dados em que temos a participação de indivíduos (jovens) entre 15 e 29 anos de idade.

A seguir, dentro dos limites legais, agir dentro dos protocolos da cultura policial, de conhecimento universal, adotar ações e operações policiais-militares no sentido de prevenir e reprimir o crime, se for o caso, com base em um trabalho prévio de inteligência, somado à análise criminal e perspicácia policial. Ora, uma vez mais, temos a figura do jovem (15 a 29 anos) como protagonista neste tipo de teatro de ações criminosas, pois vemos também sua participação na grande maioria de ocorrências de natureza de tráfico de drogas e outras tantas com o uso de armas de fogo ilegais de toda sorte.

Com base nestas constatações, será possível desenvolver operações direcionadas ao foco desejado, a saber:

- ✓ Operações de trânsito voltadas a veículos adulterados, os quais são muito utilizados por este tipo de marginal;
- ✓ Operações do tipo abordagem policial em locais pré-identificados pela inteligência, denúncias ou dados estatísticos oriundos dos Boletins de Ocorrência e outros órgãos Governamentais e Não-Governamentais;
- ✓ Apoio a outros órgãos em futuras diligências, como operações de prisão de indivíduos com mandado de prisão em aberto, bem como repasse de informações sobre o paradeiro dos mesmos a outras Polícias no sentido de corroborar com diligências futuras;
- ✓ Operações de abordagens em locais onde há incidência de tráfico de drogas ou presença de armas de fogo;
- ✓ Entre outros tipos de ações de polícia administrativa, como a divulgação das consequências civis e criminais durante visita em estabelecimentos comerciais, apresentações em Audiências Públicas, Palestras em Escolas e Universidades, participação em SIPATs em empresas, reuniões com líderes comunitários e religiosos no sentido de fomentar o comportamento preventivo por parte das pessoas em geral nos locais em que possam favorecer a ação

criminosa, bem como, elucidar qual o melhor caminho a seguir, após uma ação criminosa junto aos órgãos estatais.

Outro crime quem vem despontando nas estatísticas desde o ano passado, seja pelo fomento das organizações mundiais, seja pelo aparato estatal, seja pela imprensa e sociedade em geral, seja por Políticas Públicas ou redes de amparo criadas recentemente, o feminicídio é uma circunstância qualificadora do crime de homicídio, conforme previsão legal no Código Penal, alterada pela Lei 13.104/15; sua conduta envolve, basicamente, o menosprezo ou discriminação pelo fato da vítima ser “mulher”.

Cabe salientar outra lei deveras importante para o *metiér* do labor policial. Não poderia deixar de destacar que desde sua publicação, a Lei n.º 11.340, de 22 set. 2006 (Lei Maria da Penha) é considerada como uma das três melhores legislações do mundo no enfrentamento à violência contra as mulheres, segundo a ONU (Organização das Nações Unidas). Além disso, segundo estudos do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) de 2015, esta lei contribuiu para uma diminuição de cerca de 10% na taxa de homicídios contra mulheres praticados dentro de suas residências.

Diante do exposto, cabe à Polícia Militar qualificar seu efetivo para que esteja pronto para atuar diante desta nova realidade mundial. Muito se fala a respeito, mas pouco se sabe. Contudo, não cabe ao Policial Militar julgar, mas simplesmente cumprir a lei.

Para tanto, o Comandante da tropa tem por obrigação mantê-la atualizada e pronta para atuar nas mais diversas situações que se apresentam na rotina policial. Deve, antes, buscar informações sobre Políticas Públicas na sua região, redes de amparo, bem como suas formas de acesso, estabelecer links com outras autoridades dentro deste cenário para, depois, por intermédio de instruções práticas, antes da entrada de serviço ou em descritivos em quadro mural, instruir e solucionar as dúvidas dos policiais sob seu comando, orientando-os para a tomada de decisão mais acertada diante de ocorrências desta natureza. De acordo com os canais disponibilizados em cada município ou região, o policial militar poderá atuar, sendo uma peça fundamental neste processo de retomada da igualdade social em relação a integridade física, psicológica e moral da mulher.

O Comandante deverá buscar pesquisas e estudos relacionados, propor soluções e participar de reuniões ou fóruns a respeito do assunto juntamente com representantes do Poder Judiciário, do Ministério Público, dos Governos Federal, Estadual e Municipal, de outras polícias e órgãos afins, para que se possa encontrar a melhor forma de ajudar a mulher a romper o ciclo de violência e buscar ajuda especializada. Para o policial, cabe um olhar atento, especial e imparcial para contribuir nesta causa, sem preconceitos. Neste contexto, entre outros fatores, os culturais são as mais fortes barreiras a serem compreendidas e superadas, pois muitas mulheres querem apenas dar um susto no marido, apesar da sua condição de vítima neste processo.

Ora, justamente porque sabemos como isto evolui e termina, até porque o feminicídio é a maior causa de morte entre as mulheres, temos que agir de forma sistêmica, integrada e interagindo, todo o aparato estatal e demais entidades civis, somado ao fomento do conhecimento pela imprensa, comunidades, igrejas, associações, etc. têm um papel fundamental para contribuir na diminuição deste crime. Muitas vezes, por si só, a mulher não consegue pedir ajuda, como já vimos por questões culturais, culpa, medo, dependência financeira ou emocional, filhos, desconhecimento do caminho mais seguro para buscar informações e ajuda. Então, cabe ao Policial Militar, quando em atendimento deste tipo de ocorrência, observar o cenário que envolve esta mulher/vítima, senão vejamos: comportamento da mulher, do homem, das crianças, outros moradores, vizinhos, de animais

domésticos, organização do ambiente, desculpas incoerentes como quedas ou que não deseja ir à delegacia, etc.

A conduta policial militar deve ser de proteção, de refúgio, de alívio, de luz no fim do túnel quando todo o resto não der certo, minimamente o policial deve orientar a suposta vítima sobre os canais disponíveis onde ela possa procurar auxílio, a exemplo de vizinhos, amigos, familiares, órgãos públicos e lugares como farmácias credenciadas pela rede de proteção da região.

Muitas vezes, a mulher é mantida em cárcere na condição de refém de um marido que exerce sobre ela uma atitude de total controle, impedindo-a de se comunicar com familiares e outras pessoas sem que ele esteja presente. Em outras situações, é também obrigada a fazer coisas das quais não concorda, como a própria prostituição e de seus filhos, tráfico em todos os níveis, furtos, roubos, etc. Uma ação de policiamento comunitário tem se mostrado uma “boa prática” no que se refere ao *modus operandi* do agressor, buscando informações relevantes de cada caso e repassando-as a outros órgãos para que, em conjunto, tomem conhecimento e possam também atuar nestes casos. Isto exemplifica uma prática na região metropolitana de Curitiba que teve a oportunidade de participar e ver a solução mais acertada sendo adotada por órgãos envolvidos na causa. O policiamento comunitário, em sua essência, deve ser aplicado em regiões onde a comunidade não acredita mais na polícia e, nestes casos, a presença de policiais militares, continuamente, muda o conceito dos cidadãos e, em dados momentos, passa para um nível de credibilidade acima do esperado. Nestes casos, a prática nos revela excelentes resultados, ora, a presença do Estado, na figura do Policial Militar, se faz necessária para retomada da lei e da ordem em busca de um ideal da “paz” social.

Outro crime que assola a comunidade brasileira de forma traumática é o “roubo”. Tipificado no Código Penal Brasileiro “é o ato de subtrair coisa móvel alheia, para si ou para outrem, mediante grave ameaça ou violência à pessoa, ou depois de havê-la, por qualquer meio, reduzido à impossibilidade de resistência...” essa conduta humana constitui tipo penal previsto no art. 157, caput, do Código Penal. A pena prevista para esse crime é a reclusão, de quatro a dez anos, e multa. Na mesma pena incorre quem, logo depois de subtraída a coisa, emprega violência contra pessoa ou grave ameaça, a fim de assegurar a impunidade do crime ou a detenção da coisa para si ou para terceiro. Trata-se do roubo impróprio ou por aproximação, art. 157, § 1º do Código Penal.

Para se analisar a morfologia deste tipo criminal, uma vez mais lançaremos mão da metodologia sugerida neste trabalho, ou seja, considerar os três vértices do Triângulo do Crime, a saber as seguintes componentes: o Criminoso, a Vítima e o Local.

A começar pelo criminoso e a coragem que o leva a cometer este tipo de ação, é preciso então considerar alguns aspectos como a sua identificação pessoal (altura, cor de pele, voz, roupa, etc.), seu *modus operandi* (se age só ou acompanhado, que tipo de veículo foi utilizado, se falou com a vítima ou apenas a prendeu em algum cômodo, procurava algo em especial ou qualquer coisa de valor, se planejou com antecedência ou foi uma escolha furtiva, etc.) e quais ligações com o mundo do crime (para onde ele vai levar o produto do roubo, se vai comercializar ou trocar, quais suas ligações e objetivos finais, seja com os objetos em si ou o fruto da troca).

Quanto ao segundo elemento do crime, neste caso a “vítima”, nunca é demais falar sobre sua exposição, o fato de ostentar algo de valor, seja na rua, no carro, no interior da residência ou no local de trabalho. Uma atitude de estado de alerta sempre é salutar para evitar dissabores, ou seja, estando em ambiente público um olhar desconfiado, infelizmente, é necessário para o bem da própria pessoa. Estando em sua residência ou local de trabalho, providenciar meios que lhe assegurem maior segurança

(câmeras, portaria, cerca elétrica, empresas de segurança, *etc.*). Em geral, as pessoas que são “foco”, “escolhidas” para uma ação criminosa, estão em atitude descontraída, sem prestar atenção no seu entorno, preocupadas com outras coisas que não seja sua segurança como, por exemplo, falar ao telefone celular ou pesquisar nele, ler, olhar as horas no relógio de pulso, guardar algo na bolsa ou mantê-la aberta, *etc.*

Da mesma forma, nas residências ou locais de trabalho, são locais onde a segurança não é objeto de preocupação, demonstrando uma falha ou oportunidade para uma ação criminosa. Enfim, todos estes fatores apontam para uma mudança de comportamento, é preciso fomentar um novo modelo comportamental, focado numa forma de atenção especial no que está fazendo naquele momento e não desvirtuar do foco, ao mesmo tempo, em que prestar atenção no que acontece a sua volta, como aproximação ou visita de pessoas estranhas, bem como, menos ostentação.

Já na componente “local”, que está associada a questão do “nível de segurança” em determinado local, significa dizer que quanto menos obstáculos forem interpostos entre o objeto e o criminoso, mais facilidade este terá para agir e sua escolha será óbvia pelo local que lhe oferecerá mais facilidade. Ora, não podemos ser ingênuos, toda a ação criminosa tem um grau de inteligência e planejamento envolvidos, cabe à Polícia Militar identificar o maior número de locais escolhidos e fazer uma análise, uma espécie de estudo de caso de cada ação. A partir daí, será possível delimitar ações e operações policiais militares voltadas para minimizar este tipo criminal.

No Paraná adotamos a perspectiva do Cartão Programa, onde é possível estabelecer pontos de parada (Ponto Base - PB) onde a equipe policial militar permanecerá em atitude expectante, bem como o patrulhamento (PTRM) em regiões mais afastadas ou que seja necessária uma maior abrangência de fiscalização pela equipe policial. Cada qual tem sua peculiaridade, o PB é basicamente escolhido para ser feito em locais onde existe uma grande circulação de pessoas, já o PTRM, em locais mais afastados, com redução do fluxo de pessoas acumuladas ou em eixos comerciais, entre outros aspectos (dependendo de cada região), porém a base de escolha é sempre as estatísticas e a expertise dos policiais militares que ali atuam, para verem e serem vistos pelo maior número de pessoas possível.

Uma vertente deste tipo de ação criminosa é o “latrocínio”, ou roubo seguido de morte, considerado crime hediondo nos termos do art. 1º, II da Lei n. 8.072/90. Nesta extensão, a morte da vítima pode ser causada por dolo ou culpa do agente e, ainda, de acordo com a Súmula 610 do STF, há crime de latrocínio quando o homicídio se consuma mesmo sem que o agente realize a subtração de bens da vítima.

Há que se destacar a importância deste tipo criminal por região no Brasil, pois não vemos uma diversificação muito grande, ao contrário, uma espécie de centralização. O que, por si só, demonstra um tipo de perfil do agente criminoso, ou seja, trata-se de uma pessoa disposta às últimas consequências. Diante do exposto, cabe à vítima procurar manter a calma, atender ao chamado do criminoso e tentar acionar algum tipo de ajuda. Por outro lado, requer muito cuidado por parte das forças policiais, pois o sujeito da ação não medirá esforços para o enfrentamento e/ou fuga frente à ação policial. Logo, uma ação inteligente por parte das autoridades policiais é procurar afastar o criminoso da vítima para, depois, agir de forma mais contundente. Contudo, da mesma forma, não se exclui a questão da análise estatística, do estudo de caso, o respectivo uso da inteligência em conjunto com uma ação preventiva, antes mesmo de atuar repressivamente, conforme protocolos internacionais da ação policial.

Outro crime similar, mas de menor potencial ofensivo, o “furto” é uma figura de crime prevista no artigo 155 do Código Penal Brasileiro e consiste na “subtração de coisa alheia móvel para si ou para outrem, com fim de assenhoramento definitivo”. No furto não há violência ou grave ameaça. Contudo requer os mesmos cuidados por parte das pessoas e providências pertinentes à Polícia Militar.

De forma geral, concluímos este capítulo de boas práticas na gestão do enfrentamento ao crime com vistas ao método proposto apresentado nesta obra, ou seja, cuidar da tríade do crime (vítima, agente e local) de forma dissecada e estratificada para, enfim, compreender seus efeitos, quando este fenômeno acontecer de forma conjunta. A partir de então, estabelecer um conjunto de ações, de forma integrada e interagindo entre si, que envolvam os respectivos segmentos do Governo e da sociedade civil organizada no sentido de mitigar ações criminosas. Evidentemente que tudo passa por uma mudança de comportamento social e, por que não dizer, um novo paradigma comportamental onde as pessoas poderão viver com uma maior sensação de segurança.

COMENTÁRIOS

POR MAJ. QOPM RICARDO CARON

Restou evidenciada a intenção do autor, com o ulterior êxito, de tratar o tema da Análise Criminal de maneira objetiva e compreensiva, deixando de apoiar-se em modelos teórico-filosóficos e puramente conceituais, assim, enaltecendo a aplicabilidade sob a perspectiva do gestor da Polícia Militar.

Com a finalidade de produzir informações úteis, oportunas e significativas, sobre os padrões criminais e suas correlações de tendências, a Análise Criminal assessora a formulação de políticas públicas, o processo decisório nas ações de prevenção e repressão criminal, além da obtenção e alocações de recursos para isso.

Acertadamente, a obra esclarece o papel protagonista do Comandante da Tropa no planejamento do policiamento ostensivo e a influência desse processo nos resultados, enaltecendo a necessidade de ser um “Analista Criminal por Excelência”.

Asseverando a relevância do tema ora analisado empresto as palavras do Prof. Dr. Cláudio Chaves Beato Filho ao ensinar que quanto mais confiável e eficiente for a polícia mais a sociedade tende a procurá-la.

CAPÍTULO 4

A TROCA DE COMANDO E O PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO



4 A TROCA DE COMANDO E O PROCESSO DE SUBSTITUIÇÃO

Agora é chegado o momento de passar o bastão, o que parece ser algo natural e normal dentro das Corporações tem sido motivo de ameaça no que diz respeito ao bom andamento do serviço.

E, por assim dizer, início esta breve reflexão sobre o tempo e energia investidos na formação do líder, seja ele Comandante de Tropa ou Chefe de Seção do Estado-Maior da Unidade. Ora, assim que assume uma função de destaque como a de Comandante ou Chefe, o que entendemos como gestor e líder de esquipas, o Servidor Público Militar deve fazer um levantamento sobre todas as medidas, ações, projetos e ordens do Comando, frente ao que prevê o RISG. Feito isto, é hora de concluir sua análise de cenário, diagnosticar a Seção do Estado-Maior, Unidade, Subunidade ou Destacamento e seguir em frente conforme exemplificado anteriormente no primeiro capítulo.

Contudo, o “rito de passagem” entre Comandantes /Gestores/Líderes é algo que deve ser pensado de forma estratégica pela Corporação no sentido de não perder o ritmo, pelo contrário, ganhar fôlego e ânimo para investir nas futuras ideias do sangue novo que acabou de chegar na Unidade, em comum acordo com os objetivos do Comando.

A “Arte de Comandar” engloba saber discernir os perfis dos seus comandados, neste caso concreto, daquele que sai em relação ao que assume a função, respeitando as diferenças entre si, como a cognição (capacidade de pensar, memorizar e organizar), ou seja, o nível de inteligência, as habilidades e competências, o conhecimento técnico, a experiência de vida, entre outros atributos de cunho pessoal e profissional.

Logo, não se trata de algo simples e corriqueiro, mas preocupante do ponto de vista estratégico. Se quisermos ter uma Corporação que avança rumo ao futuro vertiginoso e não repetitivo, precisamos investir na preparação de líderes competentes e comprometidos com o Planejamento Estratégico e Cultura da Corporação. Pessoas capazes de compreender a importância da estratégia do Comando, seu papel dentro deste contexto, de forma a não interromper processos fundamentais, bem como, o que e como proceder para ajudar neste trabalho de construção de objetivos e metas.

Então, é preciso que a Corporação compreenda esse processo, prepare e disponibilize seu Planejamento Estratégico para que todos compreendam, de forma simples e efetiva, para onde precisamos navegar. Importante ressaltar que uma troca de Comando pode significar um risco muito alto para a conclusão dos projetos em desenvolvimento, ou seja, colocando em “cheque” tudo o que foi idealizado, de forma estratégica e integrada, haja vista que cada gestor/líder tem uma grande propensão para implementar sua gestão, de forma independente, de acordo com suas características e determinar “suas” prioridades.

Para corroborar com esta difícil escolha que vai influenciar diretamente a Corporação, emprestamos a teoria de Rezende (2011) na qual é possível perceber a importância de conhecer o ambiente interno por meio de um mapeamento ambiental, ou seja, conhecer os recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, relacionando-os tanto no que se refere às variáveis internas, assim como as externas. O mapeamento ambiental pode ser entendido também como análise de perfil do profissional que oferece condições mínimas para ocupar determinada função, no caso concreto o Comando de uma Unidade Operacional ou Seção Administrativa.

E mais, em seu artigo intitulado “A Teoria do Sistemas Aplicada da Gestão das Polícias Militares”, o Cel. RR Valla (PMPR) nos ensina que os gestores devem preocupar-se com a utilização do conjunto de variáveis no ambiente organizacional, ou seja, sair da visão cartesiana e linear para uma visão Sistêmica que envolve todos os tipos de ligação, seja no Canal Técnico ou Canal de Comando.

O desenvolvimento do pensamento sistêmico, que retrata uma gestão do conjunto das partes interdependes e dispostas a produzir um todo unificado, consiste em escolher e preparar os melhores candidatos afim de assumir funções estratégicas, como por exemplo a Chefia de Seções ou o Comando de um Destacamento Policial, bem como fazer com que ambos passem por um processo de transição que não seja traumático do ponto de vista pessoal ou Corporativo.

Mas exige seriedade e comprometimento, requer tempo para pensar, amadurecer e implementar o processo de transição, entretanto vale a pena, pois muitos casos demonstraram resultados infrutíferos ou que não corresponderam com as expectativas do Comando.

A Gestão de Pessoas pode contribuir neste processo, oferecendo determinadas ferramentas que possibilitam mensurar competências e habilidades dos candidatos ao cargo pretendido. Lembro que este é um processo que deve ser público e sabido por todos, quero dizer com isto que todos os policiais (colaboradores) que almejam, um dia, galgar funções mais altas dentro sua Corporação, precisam saber quais critérios e parâmetros são necessários para chegar lá.

Nas Corporações Policiais Militares existem regulamentos próprios que podem ajudar neste processo de escolha, dentre outros aspectos da carreira militar, como, por exemplo, os cursos internos para postos e graduações superiores, o que facilita a divulgação do conhecimento à tropa sobre o que é necessário para avançar na carreira.

Na prática, o que pode ser feito e tem se mostrado positivo, do ponto de vista da gestão de pessoas, é o preparo para o Posto e Função seguinte, bem como o Relatório de Gestão do Comando que passa as funções.

A Gestão de Carreira dos Oficiais e Praças da PMPR vincula o Posto/Graduação à função que o Militar Estadual exerce, ou seja, para cada promoção existirá uma vaga funcional e regulamentar esperando o policial para ser preenchida. É imperativo criar uma “Gestão de Carreira” com o objetivo Corporativo de preparar os pretendentes para assumir funções de Comando e Chefia. Sendo assim, faz-se necessário pensar na preparação do próximo Comandante de Unidade ou do Chefe de Determinada Seção, Departamento, Diretoria, *etc.*

Infelizmente, a ideia de que somos “generalistas” ainda se faz muito presente nas Corporações, entretanto reduz a capacidade crescimento e pode comprometer o Planejamento Estratégico. Ora, quem faz tudo, não faz nada..., somos carentes de especialistas, contudo nossos valorosos policiais têm agido de forma híbrida, ou seja apesar do conceito de “generalistas”, um número importante de colaboradores tem se especializado em determinados assuntos, apesar das inúmeras funções que vêm desempenhando na teia da organização formal. Isso é sinônimo de um ganho imensurável que tem demonstrado, na prática, resultados muito satisfatórios e abre um precedente de possibilidades para repensar esta doutrina no futuro, quando estes Gestores assumirem funções de decisão.

Neste sentido, existem inúmeros entendimentos, os quais respeito, porém, entendo que para uma gestão de carreira e funções, o prazo de 2 (dois) anos é o suficiente para um Oficial ou Praça permanecer numa determinada função. O primeiro ano serviria para conhecer o ambiente de trabalho, seus colaboradores, as missões e atribuições de toda ordem. No segundo ano, projetos e ideias seriam colocados em prática e os líderes passariam por uma gestão qualificadora e preparatória para a assunção da próxima função.

Para o momento, é importante a reflexão a respeito desta preparação. No caso dos Oficiais, seria algo como assumir Pelotões Operacionais, a P2 e P5 dos Batalhões (como Tenente), depois o Comando de Companhias Operacionais e P4, P1 e P3 do Estado-Maior dos Batalhões nesta ordem (como Capitão), e, em seguida a de Subcomandante da Unidade (como Major), até chegar a Comandante da Unidade (como Tenente-Coronel), tendo como “referência” o prazo de 2 (dois) anos em cada função. Já as Praças, também utilizando a referência de 2 (dois) anos para cada função,

poderiam exercer funções progressivas, ou seja, do Comando de Destacamentos menores até Pelotões, quando o caso assim exigir. Em seguida, assumiriam a sargenteação de uma Companhia Operacional e, por fim, assunção de funções próprias de Subtenente na sede da Unidade Operacional.

Este caminhar não é importante, mas fundamental para que o exercício do Comando seja pleno, com bem dizia o ilustre Cel. Valla, “comandar de forma efetiva, eficiente e eficaz”.

Do ponto de vista do planejamento estratégico, este processo de passagem de comando mais longo e cauteloso é importantíssimo, pois as substituições muito próximas custam caro à Corporação e desgastam sua imagem perante a Sociedade.

Com relação ao Relatório de Gestão Anual ou do tempo Comandado, já comentado em capítulo anterior, sua formulação e conteúdo servem de informações ao Comandante que chega na Unidade. Este momento também é muito oportuno para o Comandante apresentar nova análise do cenário e novas perspectivas, sob um olhar diferenciado, o que periodicamente é saudável à Corporação.

E, justamente por entender a Corporação como um universo de possibilidades, proporcionar um tempo de adaptação entre o antigo e novo Comandante é vital para o processo.

Neste período, compreendido entre 1 (uma) semana e 1 (um) mês, dependendo da natureza e exigência da função, o Cmt. que passa o Comando deve apresentar àquele que assume, seus contatos como lideranças comunitárias e religiosas, autoridades civis e militares, colaboradores, e, claro, toda tropa a seu Comando na Unidade, Subunidade, Pelotão ou destacamento onde atuou no período.

Entre outros aspectos formais, como assinatura de documentos e relatórios, os dois Comandantes devem passar um tempo juntos para facilitar a compreensão do que se passa atualmente na Unidade Militar do mais simples ao mais complexo assunto. Este tempo também servirá para tirar dúvidas e refletir sobre procedimentos administrativos, como o RH, logística, as estatísticas criminais e o planejamento das ações policiais na circunscrição territorial sob sua responsabilidade, bem como dados relevantes do ponto de vista da inteligência da Unidade e como é feita a divulgação dos trabalhos realizados.

O novo Comandante deve também ter o cuidado, a sensibilidade e a ética em respeitar as decisões e ordens anteriores, contatos e compromissos com outros órgãos, assim como projetos e metas estabelecidas, analisá-los e, após, submetê-los a apreciação do seu Comandante imediato para, em conjunto com esse, verificar sua viabilidade e pertinência.

Este processo de preparação para a assunção de Comando traduz o nível de preocupação da Corporação com o bom andamento dos trabalhos, ou melhor, o quanto uma Corporação preocupa-se com a continuidade dos seus projetos, missões, compromissos com o Governo e, em última análise, com a sociedade na qual está inserida. Esse período contribui significativamente para o fortalecimento do Planejamento Estratégico, proporcionando visibilidade do mesmo aos seus policiais colaboradores.

Por outro lado, a Corporação demonstra que percebe o quão complexas são as possibilidades para o desenvolvimento do seu Capital Humano e que não está apenas preocupada com a gestão atual, mas com o seu futuro e o legado para as próximas gerações.

Para corroborar com este processo, o Relatório de Gestão Anual poderá ser adaptado para este momento de transição, ou seja, pode ser utilizado nestas situações e, certamente, será muito útil para o novo Comandante.

O Relatório de Gestão terá a finalidade de apresentar o modelo de gestão participativa empregado no período, a produtividade dos trabalhos operacionais e as metas alcançadas até o presente momento, bem como subsidiar futuras decisões sobre metas e projetos em andamento. Para um melhor entendimento metodológico, sugiro a divisão em 5 (cinco) grandes temas:

1. Análise de Cenário e Diagnóstico;

2. Apresentação e Produtividade por Seções/Setores;
3. Avaliação de Desempenho Individual e do Destacamento de forma geral;
4. Análise de Metas;
5. Considerações Finais.

De forma geral, o Relatório apresentado demonstrará à administração pública, os indicadores de controle analisados no processo de tomada de decisão, uma abordagem envolvendo assuntos administrativos e operacionais, contextualizando as boas práticas frente às mudanças de Gestão e de Comando. Assim, será possível avaliar se o que foi planejado, foi executado e se deu certo.

Um aspecto relevante da confecção do Relatório é a confiabilidade das informações aqui apresentadas e a certeza que o Gestor Público (Oficial ou Praça) tenha capacidade e formação técnica para desenvolver e controlar processos, bem como, capacitar seus auxiliares (Sargentos = Supervisores; Cabos e Soldados = Executores) para que desenvolvam suas tarefas rotineiras com excelência.

Mesmo entendendo que a estrutura das Subunidades, Companhias, Pelotões e Destacamentos não preveem uma subdivisão em Seções (p1, p2, p3, p4 e p5), na prática, o trabalho realizado pelos Praças, neste modelo, seria a melhor solução para o desenvolvimento dos trabalhos.

COMENTÁRIOS

POR CAP. QEOPM JOSÉ CARLOS MÜLLER

O presente livro intitulado “O exercício do comando sob a perspectiva da gestão de pessoas”, de autoria do Major QOPM Luciano Cordeiro, digníssimo mestre da nossa Academia Policial Militar do Guatupê, nos traz uma abordagem, para a atualidade, muito pertinente e oportuna.

Em se tratando de comando, sabemos, que todos os campos da atividade policial militar têm a sua importância (gestão de pessoas, logística, financeira, informações, operações, instrução e assuntos civis), porém, reputo, que a ênfase maior está voltada à gestão de pessoas, pois dela depende o êxito ou fracasso de qualquer organização.

Exige do comandante uma liderança policial militar que faz com que seus comandados cooperem em favor da missão, não somente com base na obediência e no cumprimento do dever, mas, sobretudo, no respeito e na confiança em que depositam em seu comandante.

O autor é um profissional zeloso e competente, disciplinado e disciplinador. Por onde tem passado, tem deixado um legado de um profissional altamente competente, no que tange às missões atinentes ao seu posto.

Sua metodologia é ensinar pelo exemplo, conduta essa que sempre norteou suas ações.

Felicito o nobre superior e amigo pela escolha do tema, pois entendo que a partir do momento que o comandante passa a enriquecer a sua ação de comando com a prática da liderança, o exercício do seu comando ganha nova dimensão e, conseqüentemente, uma maior eficácia.

Eis o diferencial!

“A tropa passa a ser o espelho de quem a comanda “.

EPÍLOGO

Muitas vezes, fazemos algo achando que é novidade, mas é muito provável que alguém, em alguma parte do mundo ou em algum tempo do passado, já tenha feito algo semelhante, deixando registrado ou não. É cada vez mais raro encontrarmos gênios na sociedade, de sorte que vivemos outros tempos, tempos de muito estudo em grupo, pesquisas, desenvolvimento e aprofundamento de teorias já existentes, implementação de projetos e estruturação de planejamentos.

A ideia agora é que todos participem do processo, ajudando uns aos outros mutuamente e crescendo igualmente, afinal, partimos do pressuposto de que não existe lado de fora, a Terra é uma coisa só. Então, compartilhar conhecimento é obrigatório, caso contrário, não faz sentido...

A proposta deste estudo é sugerir um modelo de gestão onde o Comandante de Unidade Operacional possa conciliar os conhecimentos adquiridos nos bancos acadêmicos às ferramentas oriundas da Gestão de Pessoas, ancoradas na Teoria Geral dos Sistemas. Sua finalidade é o constante aprimoramento do policiamento com vistas à diminuição da criminalidade, bem como, melhores condições de trabalho ao público interno.

Trata-se de um modelo de gestão, onde o Comandante da Unidade e Gestor Público, tem suas preocupações voltadas à redução de todos os indicadores criminais, obedecendo com rigor ao Plano de Comando da Corporação. Partindo desta ideia, absolutamente tudo que acontece na Unidade Operacional deve ser do conhecimento do Comandante. Tudo deve passar pelo seu crivo.

Para tanto, realizar um diagnóstico inicial, estabelecer metas, supervisioná-las, estudar a criminologia da sua região, capacitar e discutir com a tropa sugestões de ordem técnica e elaborar uma estratégia de ação são passos concretos para o sucesso da missão.

Portanto, com a “Análise de Cenário” e novo “Diagnóstico” será possível dar início aos trabalhos de Comando, desenvolver uma gestão participativa de forma planejada e, por fim, mensurar resultados junto ao Relatório de Gestão.

Seguindo estas etapas, na busca de uma gestão exitosa, poderemos aprimorar constantemente os processos e apresentar resultados cada vez mais frutíferos. Sendo assim, compreendemos que a soma das partes é muito mais do que uma simples conta de adição.

Cada atividade desenvolvida, seja a digitalização de um documento, atendimento ao público, policiamento ostensivo preventivo fardado, atendimento de ocorrências que exijam o mais alto grau de destreza e técnica do Policial Militar, tudo converge para atender os objetivos estratégicos da Corporação e o bem estar da sociedade.

Portanto, a gestão estratégica só alcançará resultados positivos com o envolvimento de todas as pessoas, direção, gestores, supervisores e servidores executores comprometidos com o processo de elaboração, implementação, gestão e avaliação.

O envolvimento no processo decisório vai além da simples comunicação. Envolver significa consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas, respeitando nossas bases, a hierarquia e disciplina, bem como o limite funcional de cada participante neste processo.

Por fim, apresento-vos um desafio: “identificar e traduzir as informações contidas nos relatórios produzidos até aqui e diagnosticar a Unidade, de forma periódica, para, a partir de então, poder dar início e continuidade à implantação de constantes melhorias”.

Assim, ao implementar o modelo aqui proposto e, em seguida, discutir os processos utilizados e os resultados alcançados, nos mais diversos níveis da Corporação e dos cenários sociais, significa um amadurecimento consistente da instituição.

REFERÊNCIAS

BUCKINGHAM, Marcus; CLIFTON, Donald O. **Descubra seus pontos fortes**. Ed. Sextante, 2008.

CAPRA, F. **Ponto de Mutação**. Editora Cultrix. 1981.

CÓDIGO DA PMPR. **Lei 1943** - 23 de junho de 1954.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. 5 out. 1998.

CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DO PARANÁ. 5 out. 1999.

CORTELLA, Mário Sergio. Disponível em:

<http://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2016/08/reconhecimento-e-melhor-forma-de-estimular-alguem.html>.

DIRETRIZ GERAL DE PLANEJAMENTO E EMPREGO DA PMPR. Nº 004/2000 de 16 junho de 2000.

GRINOVER, Ada Pellegrini. **Teoria Geral do Processo**. São Paulo: Ed. Malheiros, 2001.

LOB. **Lei Estadual nº 16.575**, de 28 de setembro de 2010.

MEGGINSON, Leon C. *et al.* **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MUSASHI. **O livro dos cinco anéis**. Tradução do japonês por José Yamashiro. Ed. Novo Século. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças Oliveira. **Administração de processos: conceitos, metodologias e práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REZENDE, Denis. **Planejamento Estratégico Público ou Privado**. São Paulo: Atlas, 2011.

RISG. **Decreto Estadual nº 7.339**, de 08 de junho de 2010.

SANT'ANNA, Alan S. **Disciplina, o caminho da vitória**. Cócegas Editora. 2010.

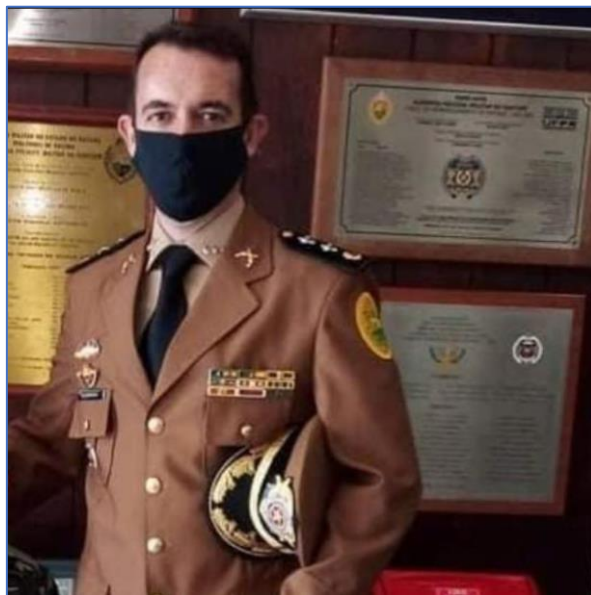
SHINYAHIKI, Roberto. **Heróis de Verdade**. Pessoas comuns que vivem sua essência. Editora Gente. 17ª edição. 2005.

SUN TZU; SUN PIN. **A Arte da Guerra**. Tradução Ralph D. Sawyer e Ana Aguiar Cotrim. Martins Fontes. 2002.

VALLA, Wilson Odirley. Cel. PM Ref. **A Teoria de sistemas aplicada na gestão das Polícias Militares**. 2010.

SOBRE O AUTOR

LUCIANO CORDEIRO



CRONOLOGIA ACADÊMICA/PROFISSIONAL

- ✚ 1994 - Curso de Formação de Oficiais (APMG/PMPR);
- ✚ 1999 - Curso de Administração com ênfase em Análise de Sistemas (FACREI);
- ✚ 2000 - Curso de Operações de Busca e Salvamento (Corpo de Bombeiros do PR);
- ✚ 2001 - Curso de Formação de Agentes de Direitos Humanos (Ministério da Justiça/Polícia Federal);
- ✚ 2003 - Curso de Pós Graduação/Lato Sensu: Filosofia com ênfase em Ética (PUCPR);
- ✚ 2003 - Curso de Instrutores de Polícia Comunitária (APMG/PMPR)
- ✚ 2007 - Curso de Disseminação da Matriz Curricular Nacional (Ministério da Justiça/SENASP);
- ✚ 2010 - Curso de Policiamento Montado (RPMon/PMPR);
- ✚ 2013 - Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais Policiais Militares (APMG/PMPR);
- ✚ 2014 - Curso de Psicologia (UTP);
- ✚ 2015 - Curso de Pós Graduação “Lato Sensu”: Gestão Pública com habilitação em Gestão de Pessoas (Ministério da Educação/IFPR);
- ✚ 2018 - Curso de Pós Graduação “Lato Sensu”: Proteção e Defesa Civil (Faculdade São Brás/PR);
- ✚ 2020 - Curso de Pós Graduação “Lato Sensu: Gestão de Recursos Humanos (Faculdade UNINA/PR);
- ✚ 2021 - Curso de Pós Graduação “*Stricto Sensu*”: Mestrando em Filosofia. Linha de pesquisa Ética e Política (PUCPR).

