

PARTE I

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

"O líder verdadeiro é o que faz o projeto da catedral e em seguida compartilha com os outros da visão que os inspira a construí-la."

Jan Carlzon

1.0 - O MOMENTO ATUAL DA GESTÃO EMPRESARIAL

Vivenciamos um momento de mudanças culturais dentro das organizações, que pode ser percebido através da lenta, porém real evolução do conceito de qualidade.

Saiu-se do conceito de conformidade com um padrão em que tudo terminava nas mãos de um controlador de qualidade, para atender às reais e específicas necessidades do mercado ou de alguns segmentos determinados, procurando não só satisfazer às necessidades do cliente, como também superar suas expectativas.

Sendo assim, o consumidor passou a não só querer possuir o produto ou contratar um serviço, mas também tirar proveito das suas vantagens e benefícios. Ou seja, passou a querer um valor adicionado ao produto ou serviço podendo operar este bem com atualizações permanentes em suas funções.

Para as organizações prestadoras de serviços este é um momento bastante delicado pois o cidadão-cliente exige uma relação ganha-ganha, como condição para uma fidelidade. Isto envolve uma relação instantânea entre fornecedores e clientes, que se unem ou se separam em questão de segundos, minutos, horas ou dias. Se esse contato não for bem realizado, complica sobremaneira a existência desse tipo de instituição pois, não se pode substituir um serviço de má qualidade uma vez que ele não pode ser trocado como uma mercadoria. É o que Jan Carlzon chama com muita propriedade de "A HORA DA VERDADE".

A conseqüência disto é o crescimento da importância das pessoas dentro das instituições. Esta nova face da qualidade deve valorizar o conceito de qualidade de vida dos colaboradores, sob pena deles ameaçarem a qualidade dos serviços pleiteados transferindo, consciente ou inconscientemente, o mesmo tratamento que recebe no interior de sua organização.

O futuro das organizações depende basicamente de pessoas. O sucesso exige apoio total dos componentes do seu “ staff ” e de sua disposição em atingir metas de eficiência, o que só será possível se tivermos um objetivo único capaz de congrega todos os servidores. Aliado a isso, é necessário que as organizações se afastem do controle central onde os subordinados estão sempre precisando da intervenção do chefe para resolver problemas que acontecem na ponta do sistema.

O momento exige que as instituições modernas adotem uma estrutura mais horizontalizada, com perfeita definição dos papéis, onde os colaboradores assumam autoridade e responsabilidade genuínas no momento em que estiverem interagindo com o cidadão-cliente. Delegar sem dar às pessoas os pré-requisitos para decidir de forma independente não leva a nada.

Muitas organizações estão às voltas com problemas desta natureza e o cenário é pouco animador, se não houver predisposição para a mudança. Mudar radicalmente a forma de fazer as coisas, concentrando-se no essencial, privilegiando-se a colaboração e a qualidade ao invés da competição interna e a quantidade, pode ser uma das soluções para a crise que está se tornando cada vez menos isolada e mais estrutural.

Mas, qual o caminho para a mudança? Como mudar? Uma das maiores dificuldades é libertar-se de conceitos e “raciocínios automáticos” que nos acompanham ao longo de muitos anos. Mais difícil ainda é convencer outros colegas, subordinados e pior de tudo, superiores a mudar o “bom e velho modo de fazer as coisas”.

Os casos bem sucedidos de mudanças em empresas, de qualquer tamanho, têm uma coisa em comum: a LIDERANÇA. Conduzir um processo de grande mudança quando todos ou a maioria das pessoas da organização têm que aprender novos condicionamentos e habilidades é operar num espaço limítrofe entre o que existe no momento (o modo conhecido de fazermos as coisas) e o futuro (a nova maneira que ninguém ao certo sabe qual é e que causa grande apreensão). As pessoas que conseguem motivar, orientar e manter firmes os princípios que norteiam a transição são uma mercadoria escassa e cada vez menos dispensável.

2.0 - SURGE O PROJETO POLÍCIA CIDADÃ

Considerando esses aspectos gerenciais o Comandante Geral da Polícia Militar da Bahia, diante da urgente necessidade de modificar o desempenho administrativo e operacional da Corporação, com o fito de torná-la mais próxima do atendimento satisfatório das necessidades do cidadão baiano, buscou através do convênio PMBA - UFBA, implementar um modelo de gestão mais moderno, capaz de atingir esse mister.

Desde que o convênio foi firmado, diversos projetos e estudos foram realizados com essa finalidade, construindo-se assim uma base sólida para que a PMBA saísse da letargia administrativa em que se encontrava e vislumbresse melhores caminhos para o futuro. E é sobre esta base que surgiu o **PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE QUALIDADE NA PRESTACÃO DOS SERVIÇOS DE SEGURANÇA PÚBLICA**, que foi denominado **PROJETO POLÍCIA CIDADÃ**, o qual busca elevar a qualidade dos serviços prestados diretamente à comunidade, na atividade fim da Corporação.

O fundamento precípua do projeto é o atendimento satisfatório às necessidades de segurança da Comunidade, fazendo com que esta se integre e participe ativamente desse processo, destacando, desta forma, as figuras do cidadão-policial e do cidadão-cliente.

O **PROJETO POLÍCIA CIDADÃ** busca alcançar um padrão de excelência para os serviços observáveis pelo cidadão-cliente, desenvolvendo uma metodologia específica de implantação da qualidade em serviço de segurança pública que possa ser reproduzível para toda a Corporação.

Fruto de pesquisa participativa realizada no 5º e no 8º BPM e que sintetiza o pensamento construtivo de Oficiais e Praças, o Projeto Polícia Cidadã caracteriza-se pela simplicidade, o que nos leva a acreditar em sua implantação sem maiores sacrifícios individuais. Cada um contribuindo com sua parcela, já é o bastante para acreditar que as reflexões e o planejamento estão em condições de evoluírem para a aplicação prática.

PARTE II

BASE DOUTRINÁRIA

"A verdadeira dificuldade não está em aceitar as idéias novas, mas em escapar às idéias antigas".

John Keynes

1.0 - GESTÃO CONTEMPORÂNEA

Diferentemente das pessoas, as organizações nascem para serem eternas. Porém, é necessário estar atento ao processo de evolução tecnológica e gerencial para se garantir a longevidade institucional.

A palavra mágica para o sucesso em qualquer atividade é: GESTÃO.

O PROJETO POLÍCIA CIDADÃ, se propõe a apresentar soluções alternativas para o controle da criminalidade, de forma que a comunidade respalde todas as ações de polícia comunitária, e que a Polícia Militar busque sempre atingir a excelência fazendo uso de modernos conceitos de gerenciamento.

Historicamente caracterizada pela penúria material e organizacional, ausência de critérios objetivos de avaliação de desempenho, instrução precária dos agentes de ponta, o autoritarismo sobrepujando o conhecimento, para não citar a centralização, empirismo, individualismo, visão fragmentada e as complicadas relações com outros órgãos públicos componentes do sistema de defesa social, nossa Corporação mesmo já tendo avançado em alguns desses setores problemáticos, ainda tem um longo caminho a percorrer, depois dos primeiros passos da longa caminhada em busca da excelência operacional.

O PROJETO POLÍCIA CIDADÃ traz como premissas básicas para o gerenciamento do policiamento ostensivo comunitário os seguintes pontos vitais:

√ PARTICIPAÇÃO da comunidade (cidadão-cliente) organizada em Conselhos Comunitários de Segurança (CCS) no gerenciamento das ações de polícia comunitária preventiva;

- √ DESCENTRALIZAÇÃO operacional dando mais autonomia e responsabilidade para os agentes da ponta do sistema;
- √ GERENCIAMENTO das rotinas de trabalho;
- √ MOTIVAÇÃO do cidadão-cliente e do cidadão-policial para agirem em direção à nova ordem estabelecida;
- √ USO DE FATOS E DADOS como uma cultura na tomada de decisões;
- √ Estabelecer um processo de APRENDIZADO CONTÍNUO de forma que o aporte de conhecimentos seja uma das tarefas dos colaboradores;
- √ COMPROMISSO E COLABORAÇÃO de todos os segmentos da instituição para a consolidação da nova ordem;
- √ Instituir a LIDERANÇA para AFASTAR O MEDO de agir;
- √ Desenvolver o sentido de VISÃO SISTÊMICA para quebrar as barreiras entre os diversos setores da instituição;
- √ CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS para a melhoria contínua dos resultados, tratando as verdadeiras causas dos problemas, e não apenas caçando os culpados.

2.0 - DA “MILITARIZAÇÃO” À “COMUNITARIZAÇÃO”

São muitas as facetas contraditórias que habitam o campo social no Brasil. A segurança pública é apenas uma delas.

Qualquer retrospectiva histórica nos leva a concluir que as Polícias Militares foram sempre utilizadas como aparelho repressivo do Estado e como sub-aparelho das Forças Armadas, na medida em que eram mobilizadas para operações de “guerra interna” e de repressão política, por força de seu enquadramento nos postulados da Doutrina de Segurança Nacional.

A aproximação das Polícias Militares com as atividades de Segurança Nacional levaram estas organizações a um processo de burocratização e aperfeiçoamento, ao ser-lhes imposta a estrutura organizacional do Exército Brasileiro, o que culmina com suas entradas na espiral da militarização. É aí que, como sub-aparelho repressivo, deixam de exercer o seu papel tipicamente policial de preservador e mantenedor da ordem, de proteção do indivíduo, da cidadania, para atuarem como forças militares preocupadas com a defesa da ordem interna, visando ao controle e a repressão dos movimentos sociais.

Com o golpe militar de 1964, foi criada a Inspetoria Geral das Polícias Militares (IGPM) que tornou as PM modelo do Exército, em termos hierárquicos, disciplinares, doutrinários, jurídicos e operacionais. Em consequência disso, as Polícias Militares adotaram os princípios e a prática de segurança interna como papel policial, passando a conviver com situações de tortura de presos políticos, invasões às Universidades, dispersão de assembléias sindicais e controle aos movimentos de rua e nas zonas rurais.

A submissão das Polícias Militares à doutrina militarista e o seu vasto emprego na repressão aos movimentos contrários ao golpe militar não aconteceu por acaso. Em verdade, a sua atuação como força de primeiro combate preservava as Forças Armadas do desgaste consequente do seu eventual emprego, além das PM serem mais adaptadas à ação militar urbana do que o Exército.

A denominação das Polícias Militares pelo Exército se materializa com o advento do Decreto nº 667/69 e 88777/83; foi com ele que perdemos o comando para os oficiais dessa força, e mais tarde fomos, definitivamente, enquadrados muito mais como forças auxiliares e reserva do Exército do que propriamente como corporações policiais. Uma vez que a militarização das Polícias Militares havia sido estimulada pelo seu alinhamento com as atividades ligadas à segurança interna, esses decretos institucionalizaram essa tendência, e transformaram essas organizações em imagem semelhante ao Exército.

Para o sempre atual Carlos Magno Nazaré Cerqueira:

“A militarização que se dá neste momento da história nacional não pode ser percebida somente pela presença dos oficiais do Exército no Comando das Polícias Militares ou como titulares das Secretarias de Segurança Pública; é mais que isso; é a construção de um novo modelo teórico para as políticas de segurança que se caracteriza pela submissão aos preceitos da guerra e que consiste na implantação de uma ideologia militar para a polícia”. (Remilitarização da Segurança Pública: a Operação Rio, em discursos sediciosos: crime, direito e sociedade ICC, Ano I, nº 1, Rio de Janeiro, Relume Dumará, 1996, p. 141 a 142).

Mudanças profundas ocorreram na administração pública brasileira, principalmente na formulação e operação das políticas públicas de segurança durante o período revolucionário militar, chegando até mesmo à criação de grupos especiais nas organizações policiais militares, com a finalidade específica de serem treinados e preparados para o controle aos guerrilheiros urbanos e rurais. Estava criada a ideologia militar que oficialmente convertia a questão do crime numa guerrilha urbana, tendo as cidades como o terreno para a ocupação policial e para o enfrentamento do criminoso, agora transformado em inimigo interno. Este é o estágio atual das Polícias Militares.

A “Constituição Cidadã” de 1988, consolidou o processo brasileiro de transição de um governo autoritário para um governo democraticamente eleito, que vem se concretizando de fato num regime democrático de direito, mesmo sabendo que ainda persistem “entraves autoritários” dentro do aparelho do Estado, permitindo aos militares continuarem se comportando como um segmento autônomo.

O momento atual é de discussão ampla e aberta sobre a posição e a postura das Polícias Militares diante do Estado e da sociedade. Se de um lado estão aqueles que pretendem preservar a sua identidade corporativa e sua autonomia institucional, com regras auto-suficientes, situadas fora da esfera de controle dos poderes populares; na outra extremidade, estão aqueles que desejam transformá-las numa instituição alinhada com a sociedade, conciliada com as demandas da cidadania e convivendo com as variadas tendências políticas, éticas, religiosas, morais, sociais, etc, que

representam a constituição do tecido social. Em suma, temos que definir se vamos continuar servindo ao poder constituído de plantão, ou se vamos servir à sociedade e dela retirar a força necessária para respaldar as nossas ações de polícia.

Concordamos com Antônio Jorge Ferreira Melo, quando afirma em um trabalho apresentado ao Curso Superior de Polícia como requisito parcial para obtenção do grau final que “A crise da segurança pública é uma crise de estruturas e de finalidade, isto é, de modelo”. (A Militarização e a crise do Sistema Policial Militar: Representações e Perspectivas de solução, 1997, pg. 80).

Os países mais desenvolvidos decidiram adotar modelos de polícia que permitem uma maior interação do aparelho policial com a sociedade, em busca de soluções compartilhadas para os problemas da segurança pública; é o que vem acontecendo, por exemplo, com o Policiamento Comunitário de Nova Iorque, Canadá, Japão.

No Brasil, observa-se que atualmente existe uma forte tendência das Polícias Militares retomarem o seu gradual enquadramento como instituições estritamente policiais, preocupadas com a comunitarização da segurança pública.

É de Robert Trajano Wiesz e Bonnil Buequeroux a definição mais ampla de policiamento comunitário que encontramos na literatura especializada:

“É uma filosofia e estratégia organizacional que proporciona uma nova parceria entre a população e a polícia. Baseia-se na premissa de que tanto a polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas contemporâneos tais como crime, drogas, medo do crime, desordens físicas e morais, e em geral a decadência do bairro, com o objetivo de melhorar a qualidade geral da vida na área.

Na prática do policiamento comunitário o cidadão-policial está a serviço da comunidade, disponibilizando-se para construir o bem comum, e em parceria com ela criarem uma sociedade pacífica e ordeira. Este tipo de policiamento é sensível a qualquer tipo de problema que possa ocorrer em determinado espaço territorial, e não apenas às ocorrências criminais. Tudo que possa afetar as pessoas deve passar pelo exame da polícia.”

(Policiamento Comunitário: Como Começar. Rj: PMERJ, 1994, p. 04)

PROJETO POLÍCIA CIDADÃ

Agindo em parceria preventiva com os cidadãos, o policiamento comunitário converte-se num serviço completo e personalizado de segurança pública, com o objetivo de explorar novas iniciativas preventivas, visando a resolução de problemas antes que eles ocorram ou se tornem graves. Isto não quer dizer que o policiamento comunitário não possa atuar repressivamente quando a harmonia social sofra escoriações.

Associada à base doutrinária da Administração Participativa, o Projeto Polícia Cidadã identifica-se e adota, também, a base doutrinária do Policiamento Comunitário no desenvolvimento de suas linhas da ação. Para um melhor entendimento do assunto, vejamos as principais características dessa estratégia de policiamento, segundo Geroge L. Kelling e Mark H. Moore:

FONTE DE AUTORIDADE: além da lei e do profissionalismo acrescenta o aspecto político, particularmente o referente ao apoio comunitário.

FUNÇÃO: prioriza a prevenção do crime através da metodologia da resolução de problemas; não abandona o controle do crime.

PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL: utiliza estratégias descentralizadas, forças-tarefa ou modelo matricial e outras técnicas advindas das concepções modernas da administração.

RELACIONAMENTO COM O AMBIENTE: consultas à população; atenta às preocupações da comunidade sem desprezar os valores da lei e do profissionalismo.

DEMANDAS: são as oriundas da análise dos problemas que afetam as comunidades.

TÁTICAS E TECNOLOGIA: policiamento ostensivo à pé, solução de problemas e outras que possam servir de solução para a prevenção do crime.

RESULTADOS: qualidade de vida e satisfação dos cidadãos.

A realidade é que, só montar um sistema gerencial qualitativo para o policiamento comunitário e chamar tudo isto POLÍCIA CIDADÃ não basta. O controle da criminalidade passa por variáveis mais profundas, que nem sempre são de domínio da Corporação. É necessário contar com um vasto suporte político para fazer funcionar todos os segmentos de defesa social — ter uma escola pública cidadã, uma saúde pú-

blica cidadã, uma polícia administrativa cidadã, uma justiça cidadã, uma sociedade civil cidadã, etc — além do necessário investimento em recursos tecnológicos, materiais e humanos.

A convergência de interesses em torno da proposta, faz diminuir as resistências e os obstáculos próprios do processo de implantação de um modelo novo. Esperamos que o apoio da comunidade e os resultados alcançados nas Unidades-Piloto, possam garantir a continuidade da experiência e quiçá expandi-la gradativamente por toda a instituição, mesmo sabendo que muitos setores e pessoas se opõem a transformações na doutrina e nas formas tradicionais de atuação policial, desejando a qualquer custo “preservar a auto-suficiência corporativa dos órgãos de segurança”, sem interface com o ambiente exterior.

Abraham Lincoln dizia que os dogmas do passado não funcionarão num futuro turbulento. Como nossa causa é nova, também precisamos de idéias novas. Em tempos de globalização e competitividade acirrada, só sobreviverão os serviços que forem indispensáveis à coletividade, e que sejam executados com criatividade.

Não há mais espaço para o empirismo. Cresce a necessidade de ajustar as atividades das polícias militares a um novo contexto social, rico em informações e em constante processo de mudanças. Isto gera uma demanda de aperfeiçoamento constante, que deixa de ser uma simples busca de realização profissional individual para se tornar condição essencial no exercício da profissão em benefício da coletividade.

Para sobreviverem, as instituições policiais militares terão que sair do casulo, deixar a proteção da caserna e pautar sua atuação, direta e individualmente, em ações efetivas que beneficiem a coletividade, otimizando a sua contribuição social. Essa é a essência do Projeto Polícia Cidadã.

PARTE III

DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS

VISÃO

Transformar a Polícia Militar da Bahia, num referencial de excelência entre as instituições prestadoras de serviços ostensivos de segurança pública, através do aporte de conhecimento e mudança no comportamento dos seus servidores, utilizando-se dos modernos conceitos de gestão contemporânea e policiamento comunitário.

MISSÃO

Fornecer aos Comandantes, Diretores e Chefes da Corporação e seus respectivos auxiliares o referencial básico para execução e desenvolvimento da doutrina de Polícia Cidadã, na esfera de suas responsabilidades e competência.

OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma metodologia específica de implantação da qualidade em serviço de segurança pública, transformando o modelo tradicional de atuação num modelo inovador de policiamento comunitário, capaz de satisfazer às reais necessidades da população, e que possa ser reproduzido em toda a Corporação.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

⇒ Criar meios para a formação de uma cultura pró-qualidade na prestação de serviços à população, contando com o inestimável valor de sua parceria.

⇒ Elevar o grau de comprometimento do cidadão-policial e do cidadão-cliente nas questões de segurança, de forma a estabelecer um relacionamento íntimo e afetivo, suficientemente capaz de ajudar nas soluções compartilhadas dos problemas.

⇒ Contribuir para o fortalecimento da imagem da PM, tornando-a mais visível aos olhos da população, através das ações desenvolvidas por um policiamento comunitário eficiente, eficaz e efetivo, capaz de elevar a sensação de segurança da comunidade.

⇒ Priorizar as ações de caráter preventivo enfatizando as ações educativas (preditivas).

⇒ Envolver todos os segmentos organizados da sociedade e o povo em geral na construção da segurança pública — “... dever do Estado, direito e responsabilidade de todos...”.

⇒ Conscientizar o PM como um agente prestador de serviço público de segurança comunitária que prioriza a qualidade, e não como mero integrante de uma força pública da repressão organizada.

PARTE IV

LINHAS DE AÇÃO

CAPÍTULO 1

LINHA DE AÇÃO 1: INTEGRAÇÃO COM A COMUNIDADE

”
*Tive de esquecer tudo que
havia aprendido.*

*Ali não estavam bandidos,
mas trabalhadores”*

Luís Almeida, Capitão PM

Sergipe

Veja 08/01/97

1.0 INTRODUÇÃO

Historicamente, a PM planejou dentro dos quartéis os serviços de segurança pública que supostamente a comunidade estava desejando. Como um bem de todos, a Polícia Cidadã existe para conquistar a sociedade, só assim poderá melhor servi-la. Diante do quadro de mudanças sociais aceleradas em que vivemos, não é mais possível satisfazer as necessidades da comunidade sem pensar na parceria **CIDADÃO-CLIENTE x CIDADÃO-POLICIAL**.

O propósito desta Linha de Ação é familiarizar os servidores policiais com a nova mentalidade de interação com a comunidade, que está sendo buscada com a Polícia Cidadã. Para se obter o êxito desejado, é necessário, além de se tomar por base a realidade histórica, econômica e social, fazer com que o maior número de pessoas compreendam o que é Polícia Cidadã e de que maneira ela pode beneficiar o povo baiano e a própria PMBA.

A principal linha de ação do Projeto Polícia Cidadã é a de **INTEGRAÇÃO COM A COMUNIDADE**, pois já é por demais sabido que, em um estado democrático, é impossível desenvolver a atividade policial sem apoio da população. Entretanto, isso ainda causa bastante espanto de ambas as partes. Do cidadão porque geralmente a imagem que tem da PM é a repressão: é difícil para o cidadão comum ver o policial como alguém que está ali para ajudá-lo. Da PM porque não fomos formados para observar a comunidade como nossa parceira nas ações diárias; no máximo, poderá nos prestar um auxílio quanto a informações importantes mas sem maiores envolvimento, pois qualquer ingerência maior é vista como controle excessivo do cidadão sobre as atividades das Unidades Operacionais. O próprio regime político a que estivemos sub-

metidos nas últimas décadas foi fator motivador para que as coisas chegassem ao nível atual, mas com a mudança de regime se faz necessária uma mudança na Corporação. Essa mudança se torna mais necessária e emergente a cada dia, quando vemos e ouvimos através da imprensa desvios cometidos por policiais militares que na transparência própria do regime democrático, povoam os noticiários. Isso não é ainda o mais grave: se não buscarmos já o respeito da comunidade para as ações desenvolvidas pela Polícia Militar, se continuarmos maltratando e perdendo clientes no nosso dia-a-dia, a própria sociedade é que nos extinguirá por não estarmos satisfazendo os seus anseios. É a mudança da relação entre o cidadão-policial e o cidadão-cliente que está sendo proposta aqui nesta integração com a comunidade, e que é o carro-chefe de todo o Projeto Polícia Cidadã.

2.0 - OBJETIVOS

Podemos citar como objetivos desta linha de ação:

1) Mostrar para a comunidade que a Constituição Federal concede poderes ao cidadão para participar da prestação de serviços policiais preventivos, através do fornecimento de insumos para a solução de problemas que afetam a sua qualidade de vida;

2) Viabilizar um canal de participação do cidadão-cliente com a criação do Conselho Comunitário de Segurança;

3.0 - AÇÕES DE IMPLANTAÇÃO

Para implantação dessa linha de ação, sugerimos as seguintes ações:

1) Adotar a COMPANHIA como Unidade básica de relacionamento com a comunidade, para operacionalização dos novos conceitos.

As ações a nível de Companhia (Independente ou Orgânica) permitem uma maior descentralização do planejamento e da execução das ações de policiamento, além de possibilitar ainda um maior contato da comunidade daquela sub-área com os policiais que ali prestam o serviço. O desdobramento operacional das Companhias obedecerá ao quanto está estabelecido na LINHA DE AÇÃO 2.

2) Levantar o perfil histórico, social, econômico, e criminal do bairro.

Objetiva instruir e alocar o efetivo e os recursos materiais necessários para levar a efeito o policiamento ostensivo cidadão. Esse levantamento é fundamental para priorizar o tipo de policiamento a ser mais utilizado. Sempre que possível deve-se priorizar o Policiamento Ostensivo a Pé.

3) Promover e manter atualizada a estatística e os indicadores do bairro onde será implantada a nova doutrina.

Busca criar condições para futuras análises comparativas, conforme está estabelecido na Linha de Ação 4.

4) Educação do efetivo das Companhias.

Dentro da nova gestão, todo policial, e principalmente o Cmt da Cia, precisa ser preparado para ser “bom de área” e “bom de ação comunitária”. O Cmt da Cia deve buscar a efetiva mudança do “modus operandi” na ação policial, criando condições para a mudança nos hábitos institucionais internos, projetando a perspectiva de uma fase voltada para a produtividade com qualidade.

As mudanças são geradas pelo exercício da liderança. A perpetuação das mudanças só ocorrerá com a educação. O “melhor pensar para melhor agir “ só ocorrerá se os servidores policiais estiverem preparados em seus aspectos físicos, lógicos e emocionais. Além do preparo constante oferecido pela Linha de Ação Educação Contínua, é necessário ainda sensibilizar Universidades, Fundações, Organizações não Governamentais e outros segmentos culturais no sentido de torná-los có-partícipes na capacitação do PM para essa nova mentalidade de “fazer polícia”.

5) Realização de ações sociais dentro da comunidade.

Mutirões de alerta contra a violência e contra as drogas nas escolas constituem fatores facilitadores de integração. Também a realização de ACISO (Ações Cívico Sociais) com apoio de Secretarias de Estado, tais como a de Saúde, Unidade Móvel do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) e outros, antes, durante e depois de qualquer operação policial. Levando-se qualidade de vida aos mais necessitados, a população passa a entender que aonde a Polícia Cidadã chegar o Estado deve permanecer.

6) Criar o CONSELHO COMUNITÁRIO DE SEGURANÇA.

Sua principal atribuição é transformar-se na voz do cliente, considerando os seguintes aspectos:

- A Coordenação Setorial de Segurança será exercida pelo Comandante de Cia, enquanto que todas as outras funções serão exercidas pelos integrantes da comunidade;
- Integrar a Companhia, através da atuação do Conselho Comunitário de Segurança, com os poderes constituídos, com todos os segmentos organizados da sociedade e com o cidadão comum;
- O Oficial Coordenador Setorial de Segurança, envidará esforços para a realização do cadastramento dos segmentos organizados da sociedade, o que possibilitará a formação do Conselho Comunitário de Segurança, pedra fundamental da Polícia Cidadã.

7) Instalar a Ouvidoria nos Batalhões e Companhias.

Com o objetivo de permitir que a população registre queixas, denúncias, elogios, solicite providências, apresente sugestões quanto a atuação dos policiais.

8) Instalação do Comitê Setorial de Qualidade.

Este será órgão responsável pela implantação e acompanhamento do projeto.

9) Buscar na comunidade parceiros potenciais.

Para um trabalho conjunto no provimento da segurança pública é necessário organizá-lo em Fóruns, conforme está previsto no Estatuto do Conselho Comunitário de Segurança . Exemplo:

- * Órgãos integrantes do sistema de defesa social;
- * Outras entidades governamentais;
- * Clubes de serviço e associações filantrópicas;
- * Entidades assistenciais;
- * Entidades desportivas, artísticas e culturais;
- * Associações comunitárias;
- * Escolas, universidades e faculdades em geral;
- * Líderes religiosos;

Síndicos de condomínios residenciais;

- * Outros segmentos sociais organizados.

10) Outras atividades que podem fortalecer a parceria PM X Comunidade:

- * Manter uma linha de comunicação aberta com a imprensa em geral e até com serviços de sonorização existente em alguns bairros, mantendo a população informada sobre os principais tipos de ocorrências daquele local, e apresentar sugestões de como evitá-las;
- * Responder por cartas, visitas, telefonemas, etc, a todas as solicitações da comunidade, mesmo aquelas que não possa atender, demonstrando especial atenção para com as vítimas de crime;
- * Desenvolver campanhas educativas, principalmente nas escolas, sobre as atividades da Polícia Cidadã, trânsito, prostituição, delinquência infanto-juvenil, drogas, etc;
- * Criar grupos de teatro e conjuntos musicais para ajudar nas campanhas educativas;
- * Criar o jornal ou boletim informativo contendo conselhos sobre a prevenção de crimes, informações a respeito de ações policiais bem sucedidas, destaques operacionais e da comunidade local, divulgação dos indicadores sociais e operacionais, etc;
- * Incentivar a criação de cartilhas educativas sobre a Polícia Cidadã;
- * Incentivar programas de proteção, educação e iniciação esportivas e profissionais para crianças desassistidas;
- * Cadastrar moradores e comerciantes do bairro, repassando as informações para melhor atuação e integração dos policiais de serviços;
- * Evitar a movimentação dos servidores policiais entre Postos de Serviços, Destacamentos, Pelotões, Companhias e Batalhões, tornan-

do-os conhecidos pela comunidade local, e facilitando ao PM identificar as características dos clientes;

- * O servidor policial deve primar por um linguajar polido e seguro, pela sua apresentação pessoal, condições de higiene, trato do uniforme, condições indispensáveis para um “momento de contato” favorável com a comunidade;
- * O Comandante da Companhia deve estar sempre buscando novas fontes de recursos, seja sugerindo convênios ao Comando da Corporação, seja com a participação voluntária de segmentos da comunidade (através do Conselho Comunitário de Segurança), com vistas à melhoria da qualidade dos serviços prestados.

11) Aprovação e Registro Oficial do Conselho Comunitário de Segurança (CCS).

Com o fito de prover o suporte legal para o desempenho de suas atividades. Quem deve respaldar as ações de polícia é a sociedade organizada e comprometida com a segurança pública. É através das ações do CCS, entidade sem fins lucrativos, que tem por objetivo maior a aproximação entre a Corporação e a Comunidade, que vamos conseguir promover uma segurança pública com maior efetividade e por conseguinte a melhoria da qualidade de vida da população.

4.0 - PASSOS PARA CRIAÇÃO DO CCS

Os passos sugeridos para implantação do CCS nas UOp que devem ser monitorados pelo coordenador setorial de segurança são:

- 1) Levantar os segmentos sociais organizados do bairro;
- 2) Convidar os segmentos organizados para uma primeira reunião de aproximação e sensibilização;
- 3) Ainda na primeira reunião, explicar o Projeto Polícia Cidadã para a comunidade presente, e sugerir a criação de uma Comissão ou Diretoria Provisória do Conselho para estudar, detalhadamente, a proposta de estatuto oferecida pela PM;
- 4) Acompanhar as reuniões de estudo de proposta de estatuto junto à Comissão;

5) Convocar uma nova reunião com os segmentos sociais organizados e transformá-los em Fóruns Comunitários de Segurança. Nessa reunião a Comissão apresentará a todos os presentes a sua Proposta de Estatuto e a colocará em votação;

6) Os representantes dos Fóruns Comunitários de Segurança elegem dentre eles a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal;

7) Em Assembléia Geral, será dada posse à Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal;

8) Encaminhar documentação para registrar o Conselho Comunitário de Segurança em Cartório;

9) Regularizar o CCS junto ao Cadastro Geral de Contribuintes;

10) Publicar o extrato do CCS no Diário Oficial do Estado;

11) Solicitar Atestado de Funcionamento (Alvarás);

12) Começar a realizar as reuniões periódicas e começar a atuar segundo o seu plano de ação.

O avanço tecnológico cada vez mais acelerado, combinado com a globalização da economia, está trazendo a reboque o efeito perverso do desemprego que ameaça a paz racial de toda a humanidade. O setor manufatureiro, oferece cada vez menos vagas em razão do elevado processo de automação que tem conquistado. Por sua vez, o setor de serviços que economicamente absorveria a mão-de-obra excedente da produção, segue o mesmo caminho, ou seja, incorporando conhecimentos técnicos que produzem serviços cada vez mais eficientes e automatizados. Esse é o modo que tem aumentado o desemprego para níveis alarmantes, aumentando também a desigualdade social em todos os recantos do planeta. Sem horizontes e desesperados, os desempregados são facilmente recrutados pelos setores que oferecem oportunidade de sobrevivência: crime organizado, tráfico de drogas, terrorismo, guerrilha, grupos de extermínio, movimentos extremados nos campos políticos, religiosos, nacionalistas, étnicos e racistas.

A consequência do quadro “pintado” anteriormente tem nome: violência, principalmente violência urbana que vem se constituindo num dos fenômenos mais preocupantes da sociedade moderna, e que não pode mais ser entendido como algo

PROJETO POLÍCIA CIDADÃ

isolado que deva ser solucionado pelos canos dos aparelhos policiais. O assunto requer soluções mais profundas. O controle da criminalidade deve ser enfrentado com responsabilidade compartilhada por todos os segmentos que constituem a pirâmide social, e por todos órgãos que compõem o sistema de defesa social, organizados em Conselhos Comunitários de Segurança, para discutir os problemas específicos de cada bairro, personalizando assim o atendimento da demanda de cada local.

O dia-a-dia da Corporação tem evidenciado que os segmentos sociais reagem de forma diferenciada ao serem cooptados a participarem das atividades de segurança pública; assim sendo, é necessário se conhecer as peculiaridades de cada área, sub-área, setor ou subsetor operacional, aliado ao respeito à criatividade de cada Comandante de tropa ou fração de tropa, para podermos melhor atender e até mesmo superar a expectativa do cidadão.

O Projeto Polícia Cidadã não tem por objetivo engessar os Comandantes diante de normas rígidas de procedimento, mas sim, servir de “farol”, de sinalizador para a construção de uma qualidade de vida melhor.

5.0 PROPOSTA DE ESTATUTO PARA O CONSELHO COMUNITÁRIO DE SEGURANÇA.

CONSELHO COMUNITÁRIO DE SEGURANÇA

TÍTULO - I

DA FINALIDADE, DOS OBJETIVOS, DAS ATRIBUIÇÕES

CAPÍTULO - I

DA FINALIDADE

Art. 1º - O Conselho Comunitário de Segurança é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, que tem por finalidade ser o canal de comunicação entre a Polícia Militar e o cidadão-cliente, com vistas à parceria nas atividades de preservação da ordem pública.

Parágrafo único. O Conselho Comunitário de Segurança (CCS) coordenará a participação dos segmentos organizados da sociedade na elaboração, execução e controle das atividades de segurança pública.

CAPÍTULO - II

DOS OBJETIVOS

Art. 2º - São objetivos do Conselho Comunitário de Segurança:

- I. Zelar pela atuação harmônica dos órgãos de segurança pública;
- II. Canalizar as aspirações da comunidade de forma que a PMBA possa maximizar sua atuação em defesa da comunidade;

- III. Desenvolver, na estrutura operacional da PMBA, a mentalidade de uma POLÍCIA CIDADÃ , investindo na criação de um modelo próprio, futurista e dinâmico na execução do Policiamento Ostensivo e, a partir das informações oriundas da sociedade, superar suas necessidades e expectativas;
- IV. Promover a integração contínua entre o cidadão-cliente e o cidadão-policial, incentivando o bom relacionamento da comunidade e suas lideranças com os componentes da fração de Polícia Militar local, em busca de um desempenho profissional mais seguro, facilitado pelo melhor e mais completo conhecimento da população e do local de atuação;
- V. Quebrar a resistência interna da Corporação, no particular da implantação de uma mentalidade gerencial mais moderna e de maior dinamicidade nos serviços de polícia ostensiva preventiva;
- VI. Amadurecer a mentalidade participativa dos diversos segmentos organizados da sociedade nos assuntos de segurança pública, dando-lhes proteção contra retaliações por parte daqueles que se posicionarem à margem da lei;
- VII. Promover a integração entre os segmentos organizados da sociedade e os órgãos responsáveis pelo sistema de defesa social.

CAPÍTULO - III

DAS ATRIBUIÇÕES

Art. 3º - São atribuições do Conselho Comunitário de Segurança:

- I. Colaborar no combate às causas da violência realizando estudos, apresentando sugestões, participando do planejamento e da implantação de campanhas educativas que possam melhor orientar a população a respeito dos assuntos de segurança pública preventiva;
- II. Ajudar na fiscalização e na melhoria da ação policial, incentivando os diversos segmentos organizados da sociedade a participarem do planejamento do emprego operacional da tropa;

- III. Posicionar-se frente às denúncias relativas a segurança pública;
- IV. Promover estudos e pesquisas relativas à questão da segurança pública para subsídio de suas atividades;
- V. Incrementar ações junto à comunidade e aos poderes constituídos com o fito de respaldar o trabalho e melhorar a sua qualidade de vida;
- VI. Contribuir para a padronização dos serviços prestados pela PMBA através de estudos de casos ocorridos na comunidade depois de avaliados durante as reuniões setoriais periódicas;
- VII. Relacionar-se com entidades e órgãos públicos, em nível Municipal, Estadual e Federal, no trato de questões afins.

Art. 4º - O Conselho Comunitário de Segurança será registrado devidamente em Cartório, obtendo assim personalidade jurídica própria;

Art. 5º - As Companhias de Polícia Militar e as Companhias Independentes de Polícia Militar serão as Unidades Básicas para a operacionalização dos Conselhos de Segurança Comunitária, o que não impede a sua formação em frações de tropa menores ou a nível de Batalhão, quando as circunstâncias forem favoráveis.

TÍTULO - II

DA COMPOSIÇÃO, DOS ÓRGÃOS DE DELIBERAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

CAPÍTULO - I

DA COMPOSIÇÃO

Art. 6º - O Conselho Comunitário de Segurança será composto por representantes de todos os segmentos organizados da sociedade, legalmente constituídos, e principalmente, pelos representantes dos órgãos de defesa social.

Art. 7º - São Direitos dos Membros:

- I. Participar das Assembléias com direito a voz e voto;
- II. Participar de todas as atividades do Conselho Comunitário de Segurança;
- III. Votar e concorrer às eleições do Conselho;
- IV. Requerer à Diretoria e/ou Conselho Fiscal, mediante justificativa e juntamente com, no mínimo, um terço dos membros, a convocação de Assembléia Geral;
- V. Integrar Comissões Especiais criadas pelo Conselho para realização de sua finalidade.

Art. 8º - São deveres dos Membros:

- I. Comparecer às reuniões e assembléias convocadas pelo Conselho, além de acatar e encaminhar suas decisões;
- II. prestigiar a ação do Conselho e trabalhar pela eficácia dos seus objetivos;
- III. Não tomar deliberação em nome do Conselho, sem que autorizado pelo mesmo;
- IV. Cumprir e exigir o cumprimento do presente Estatuto .

Art. 9º - Estão sujeitos às penalidades de suspensão ou exclusão os membros que desrespeitarem o presente Estatuto, ou decisão dos Fóruns de Segurança Comunitária, sem prejuízo da participação da entidade representada.

Art. 10º - Estarão automaticamente excluídos do Conselho Comunitário de Segurança os membros que faltarem à 3 (três) assembléias ou reuniões consecutivas, ou 5 (cinco) alternadas, sem justificativas.

CAPÍTULO - II

DOS ÓRGÃOS DE DELIBERAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

Art. 11 - São Órgãos de deliberação e administração do Conselho Comunitário de Segurança:

- a) Assembléia Geral;
- b) Diretoria Executiva;
- c) Conselho Fiscal.

Art. 12 - A Assembléia Geral é órgão soberano do Conselho Comunitário de Segurança e se reunirá ordinária ou extraordinariamente, na forma do seu Regimento Interno.

Parágrafo Único - Constitui, ainda, órgão de caráter consultivo, vinculado ao Conselho Comunitário de Segurança, os Fóruns de Segurança Comunitários.

Art. 13 - Compõem a Assembléia Geral todos os membros, devidamente indicados por suas entidades ou órgãos representados.

Art. 14 - Compete exclusivamente à Assembléia Geral:

- I. Deliberar sobre matérias que fujam às atribuições da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal, bem como, rever suas decisões em grau de recurso;
- II. Eleger, à época apropriada a Diretoria e o Conselho Fiscal;
- III. Criar ou reformar Estatuto e Regimento Interno;
- IV. Destituir a Diretoria Executiva ou o Conselho Fiscal, ou qualquer de seus membros;
- V. Admitir novos membros e aprovar a participação de colaboradores;
- VI. Julgar e punir os infratores, no caso do Art. 9º;
- VII. Aprovar, periodicamente, plano de ação do Conselho Comunitário de Segurança;
- VIII. Extinguir a Entidade e dar destinação ao seu patrimônio.

Art. 15 - A Assembléia Geral será instalada com presença, de no mínimo, metade dos membros e as deliberações serão tomadas por maioria simples dos presentes.

Art. 16 - A Administração do Conselho Comunitário de Segurança se fará através de uma Diretoria Executiva, composta por seus membros, sendo :

- I. Um Presidente;
- II. Um Coordenador Setorial de Segurança;
- III. Um secretário Geral ;
- IV. Um Segundo Secretário Geral;
- V. Um Tesoureiro;
- VI. Um Segundo Tesoureiro.

Art. 17 - Compete à Diretoria Executiva:

- I. Administrar o patrimônio e os recursos financeiros do Conselho;
- II. Desenvolver programas de geração de recursos;
- III. Reunir-se, periodicamente, na forma do Regimento Interno;
- IV. Convocar Assembléia Geral;
- V. Responder em todos os âmbitos pela Entidade;
- VI. Cumprir e fazer cumprir as determinações deste Estatuto, do Regimento Interno e das Assembléias Gerais.

Art. 18 - Compete ao Presidente:

- I. Dirigir as reuniões da Assembléia Geral;
- II. Representar o Conselho em todos os atos oficiais, administrativos ou jurídicos, só ou juntamente com qualquer outro membro da diretoria;
- III. Realizar operações bancárias em conjunto com o Tesoureiro;

IV. Desempenhar as atribuições administrativas previstas no Regimento Interno.

V. Zelar pelo bom funcionamento do Conselho e pelas Comissões Especiais, quando forem criadas; orientação dos trabalhos dos Fóruns de Segurança Comunitária e das

VI. Responsabilizar-se pelas informações repassadas ao Comandante da Fração de Tropa local, com vistas ao planejamento e execução das ações de polícia .

Art. 19 - Ao Coordenador Setorial de Segurança compete:

I. Procurar atender sempre que possível as necessidades do cidadão-cliente com base nas informações oriundas do Conselho Comunitário de Segurança;

II. Participar das reuniões normais e extraordinárias do Conselho;

III. Treinar exaustivamente a sua fração de tropa dentro da filosofia do cidadão-cliente em parceria com o cidadão-policial, tendo sempre em mente a produtividade e a qualidade de vida para ambos;

IV. Avaliar o comportamento de sua fração de tropa durante a realização do serviço e colocar em discussão no Conselho para possíveis ações corretivas ou padronização de comportamentos;

V. Fazer publicar em Boletim Interno Ostensivo o recebimento e destino dos recursos oriundos do Conselho, além de fazer carga do que for material permanente;

Art. 20 - Compete ao Secretário Geral:

I. Administrar e executar todo o trabalho de secretaria;

II. Substituir o Presidente em caso de impedimento.

Art. 21 - Ao segundo Secretário compete substituir o Secretário Geral quando se fizer necessário e colaborar com ele no desenvolvimento de suas funções.

Art. 22 - Compete ao Tesoureiro:

- I. Manter sob seu controle todos os recursos financeiros da entidade;
- II. Apresentar à Diretoria, Conselho Fiscal e Assembléia, os balancetes mensais, balanço anual e relatório financeiros;
- III. Realizar operações bancárias em conjunto com o Presidente, receber e efetuar todos os pagamentos.

Art. 23 - Ao Segundo Tesoureiro compete substituir o Tesoureiro quando se fizer necessário e colaborar com ele no desempenho de suas funções.

Art. 24 - O Conselho Fiscal será composto por 03 (três) membros, todos efetivos, eleitos entre os representantes dos Fóruns de Segurança Comunitários.

Art. 25 - Compete ao Conselho Fiscal:

- I. Examinar e emitir parecer sobre as contas do Conselho Comunitário de Segurança e relatórios anuais da diretoria;
- II. Convocar Assembléia Geral ou extraordinária, quando um acontecimento relevante assim exigir;

Art. 26 - Aos representantes dos Fóruns de Segurança Comunitários compete:

- I. Convocar e dirigir as reuniões de seu Fórum específico;
- II. Responsabilizar-se pelas informações repassadas ao Conselho Comunitário de Segurança para o planejamento e execução das ações do Policiamento Ostensivo;

III. Zelar pelo funcionamento do Fórum e discutir exaustivamente seus problemas antes de submetê-los à apreciação do Conselho;

IV. Participar das Comissões Especiais criadas pelo Conselho Comunitário para estudo ou execução de atividade de interesse da comunidade local;

TÍTULO III

DO PATRIMÔNIO, DAS ELEIÇÕES E DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

CAPÍTULO - I

DO PATRIMÔNIO

Art. 27 - Constituem o Patrimônio do Conselho Comunitário de Segurança:

- a) Bens móveis e imóveis que possui ou venha possuir;
- b) Contribuições voluntárias;
- c) Subvenções, donativos, legados, etc.;
- d) Rendas patrimoniais;
- e) Resultados de atividades sociais.

Art. 28 - Os recursos do Conselho Comunitário de Segurança somente poderão ser aplicados em despesas, aquisições ou atividades que visem o estrito cumprimento de seus fins.

Art. 29 - Toda movimentação financeira e patrimonial deve ser registrada em livros próprios.

Art. 30 - A alienação de bens do Conselho será feita por autorização prévia da Assembléia Geral, após apreciação e parecer do Conselho Fiscal, que analisará a disponibilidade, a conveniência da venda e a avaliação monetária do bem, propondo preço base para a operação.

Art. 31 - A venda se dará por melhor oferta, nunca inferior ao preço base estipulado pela Assembléia.

Art. 32 - Em caso de extinção do Conselho, seu patrimônio será destinado à instituição com os mesmos fins ou à entidades assistenciais, conforme Assembléia Geral para este fim.

CAPÍTULO - II

DAS ELEIÇÕES

Art. 33 - Na Assembléia Geral que aprovar o Estatuto do Conselho Comunitário de Segurança, serão realizadas as primeiras eleições para os cargos da Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, que tomarão posse imediatamente após a conclusão do pleito, dispensadas, neste caso, as demais formalidades regimentais.

Art. 34 - As eleições se darão a cada dois anos, em Assembléia Geral convocada para este fim.

Art. 35 - Será permitida a reeleição, para o mesmo cargo, uma única vez.

Art. 36 - Em caso de vacância, será procedida eleição simplificada para ocupação do cargo vago. Em caso de renúncia coletiva ou destituição da Diretoria Executiva serão realizadas novas eleições.

Art. 37 - A Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal eleitos tomarão posse imediatamente após o término do mandato anterior.

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 38 - O Conselho Comunitário de Segurança poderá criar Comissões Especiais para estudo ou execução de atividades de interesse da comunidade local e dos integrantes da PM (seminários, palestras, programações festivas ou desportivas, lazer etc.), com períodos estabelecidos de funcionamento;

Art. 39 - As Comissões Especiais apresentarão relatórios circunstanciados de suas atividades ao Conselho Comunitário de Segurança;

Art. 40 - Nenhuma função ou atividade do Conselho Comunitário de Segurança e Fiscal será remunerada, constituindo-se assim, mera atividade filantrópica em benefício da Segurança Pública “dever do Estado e responsabilidade de todos”.

Art. 41 - O presente Estatuto poderá ser alterado a qualquer tempo em Assembléia convocada para este fim.

Art. 42 - Os membros do Conselho e a sociedade em geral serão convidados a participar de todas as solenidades militares, civis e religiosas programadas pela fração de tropa local ou do Batalhão da área.

Art. 43 - Os casos omissos do Estatuto serão resolvidos pela Assembléia Geral;

Art. 44 - Este Estatuto entrará em vigor na data da sua aprovação.

**PROPOSTA DE DECRETO PARA CRIAÇÃO DOS CONSELHOS
COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA**

Decreto n.º de de de 1999.

*Dispõe sobre a criação dos Conselhos Comunitários de
Segurança e dá outras providências.*

O GOVERNADOR DO ESTADO DA BAHIA, no uso de
suas atribuições legais e,

Considerando que a Segurança Pública é “dever do Estado e responsabili-
dade de todos”;

Considerando a necessidade de viabilizar um canal que motive o cidadão-
cliente a contribuir para a melhoria da prestação dos serviços policiais preventivos.

DECRETA:

Art. 1º - A Polícia Militar da Bahia fica autorizada a promover a criação e a
instalação de CONSELHOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA, com a finalidade de
colaborar no trato das questões que interessam à segurança preventiva da população.

Art. 2º - Os Conselhos Comunitários serão coordenados por Oficiais da Po-
lícia Militar classificados na função de Comandante de Companhia e presididos por in-
tegrantes da Comunidade.

Art. 3º - Os Conselhos Comunitários são constituídos de Fóruns Comunitá-
rios de Segurança representados pelos diversos segmentos organizados da Socieda-
de.

Art. 4º - A Polícia Militar adotará as providências complementares para a a-
plicação deste Decreto.

Art. 5º - Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, ficando
revogadas as disposições em contrário.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA, em de de 1999.

CÉSAR BORGES

Governador do Estado

CAPÍTULO 2

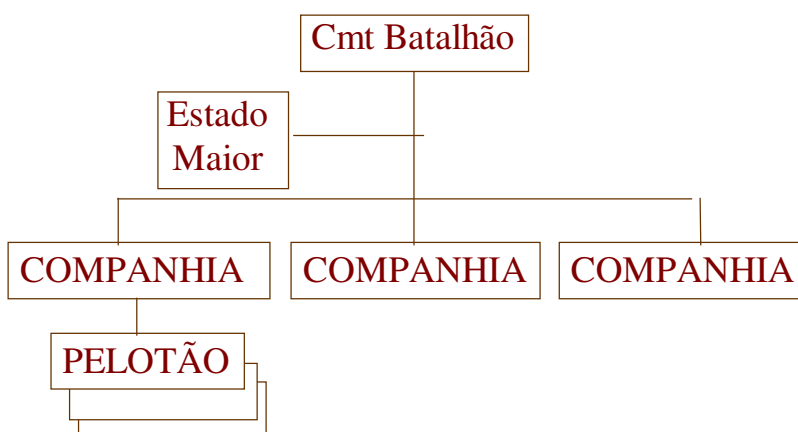
LINHA DE AÇÃO: 2 REESTRUTURAÇÃO DO BATALHÃO

"A saída da crise depende de preliminar rigorosamente indispensável: restabelecer a eficiência da administração"

Márcio Fortes

1.0 - INTRODUÇÃO

O Plano de Policiamento Ostensivo Integrado (1974) e a Lei nr 3.406 de 26 Set 75 foram os primeiros documentos nos quais podemos identificar uma estruturação das Unidades Operacionais com o fito de obter uma melhor prestação do serviço de policiamento ostensivo. Nestes documentos, a Unidade Operacional estava estruturada da seguinte forma:



Nessa estrutura, o comando operacional se concentrava nas mãos do Comandante do Batalhão. Este, apoiado pelo seu Estado Maior, estabelecia as diretrizes operacionais e administrativas a serem cumpridas, as quais eram transmitidas para as Subunidades (Companhias). Estas frações menores do Batalhão, se desdobravam, por sua vez, em Pelotões. Cada uma destas frações de tropa possuía, sob sua responsabilidade, um determinado espaço geográfico, designados conforme visualizamos no quadro abaixo:

QUADRO 2.1 - Desdobramento do Batalhão e responsabilidade territorial correspondente.

DESDOBRAMENTO	RESPONSABILIDADE TERRITORIAL
Batalhão	Área
Companhia	Sub-área
Pelotão	Setor
Grupo	Sub-setor
Destacamento	Pequenos municípios

Fonte: Lei 3.406 de 26 Set 75

Com o passar do tempo, esta estrutura mostrou-se ineficaz para o atendimento das necessidades da comunidade, pois as ações operacionais praticadas pelas Companhias, antes de serem efetivadas, tinham de passar pelo crivo do Comandante do Batalhão, tornando a Companhia muito dependente deste.

No sentido inverso, as decisões tomadas pelo Comandante da Unidade nem sempre atendiam às necessidades do momento, pois quem na verdade tinha o pleno conhecimento da situação na Subárea era o Comandante de Companhia, por estar mais diretamente ligado aos fatos ocorridos na “ponta do sistema”.

Vê-se, de imediato, que as decisões operacionais sofriam de um sério conflito: eram tomadas por uma pessoa (Comandante do Batalhão) que não estava diretamente envolvida nas situações, portanto sem o total conhecimento delas, e eram cumpridas por outra (Comandante da Companhia), que por vezes não acreditava ser aquela a melhor opção, sob sua ótica de envolvido mais próximo nos problemas operacionais e responsável direto pela coordenação e execução das ações de policiamento ostensivo dentro da sua responsabilidade territorial.

Durante mais de duas décadas, a execução operacional da Polícia Militar obedeceu esse fluxo, obtendo, nos últimos anos, resultados não mais satisfatórios em razão do sempre constante crescimento demográfico e da inevitável modernização dos meios e da própria Sociedade. Além do mais, cometemos o erro histórico de não colocar em prática, no terreno, o desdobramento preconizado pela Lei 3.406. Na prática o que temos é o Cmt de Batalhão como o responsável por tudo que acontece em uma

área de atuação, o Soldado na “ponta do sistema” trabalhando sabe Deus como, e o restante protegido dentro dos muros dos quartéis.

Faz-se, portanto, necessária uma reestruturação das Unidades Operacionais para que estas se tornem mais ágeis no desempenho de seu maior mister, a preservação da ordem pública. E é justamente isso que pretendemos com esta linha de ação.

Deste modo, podemos concluir que o fundamento básico desta linha de ação consiste em modificar o funcionamento da estrutura operacional da Corporação, dentro dos parâmetros da Administração Participativa, buscando um melhor atendimento tanto aos clientes externos (cidadão-cliente), na medida em que prestamos um melhor serviço, quanto aos clientes internos (cidadão-policia), na medida em que melhoramos a sua condição de trabalho.

2.0 - OBJETIVOS

Como objetivos desta linha de ação, temos:

1) Apresentar uma nova estruturação para as Unidades Operacionais, voltada prioritariamente para o atendimento das necessidades da comunidade, a qual será ouvida em seus anseios através dos Conselhos Comunitários.

2) Modernizar o funcionamento dos processos internos das Unidades Operacionais dentro do enfoque da qualidade e da produtividade, de modo a torná-las mais dinâmicas, melhorando assim as condições de prestação do serviço.

3.0 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS UOp

Com a Lei nº 7.251 de 09Jan98 (Lei de Organização Básica), a estrutura da Corporação foi totalmente remodelada e, por conseguinte, também a das Unidades Operacionais, surgindo um modelo diferente para a Capital e para o Interior do Estado, conforme detalharemos a seguir.

3.1. ESTRUTURA DAS UOp DA CAPITAL

Na nova LOB, o modelo adotado para as Unidades Operacionais da Capital segue o princípio estabelecido na proposta inicial do Projeto Polícia Cidadã: Com-

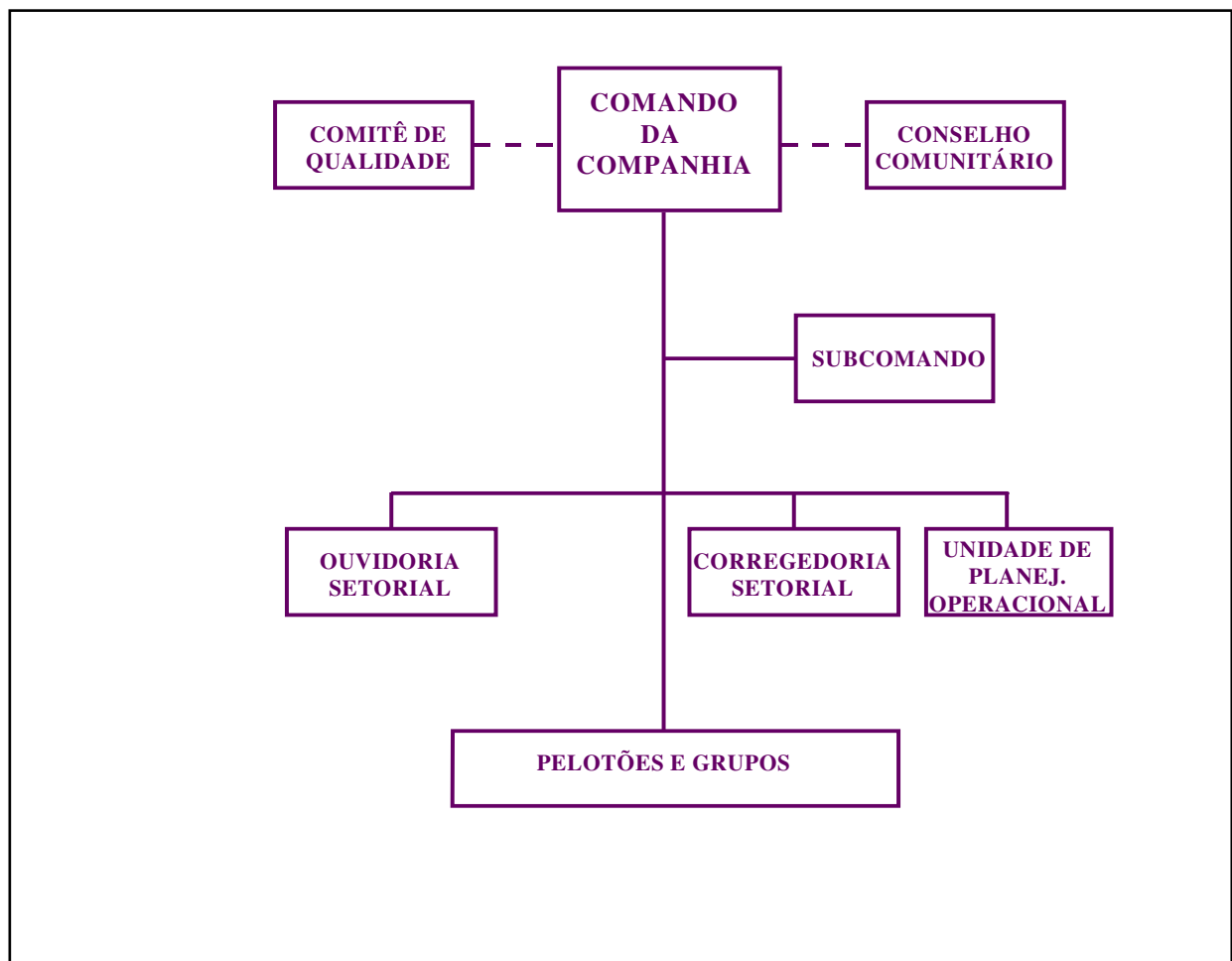
panhias instaladas em uma subárea voltadas com exclusividade para a operacionalidade, enquanto os Batalhões ocupavam-se com o apoio logístico e administrativo.

Essa idéia foi ampliada, dando origem às Companhias Independentes, Unidades Operacionais com uma estrutura mais leve que a do Batalhão tradicional, sendo portanto mais flexível para um atendimento mais rápido e “personalizado” aos reclames das localidades sob sua responsabilidade. Para manter o contínuo contato com a comunidade, a Cia Independente terá ligada a si um Conselho Comunitário.

3.1.1 - Estrutura da Companhia Independente

A estrutura organizacional da Companhia Independente está dimensionada da seguinte forma:

QUADRO 2.2 - ESTRUTURA DA CIPM



Parte IV - Linha de Ação 2 - Reestruturação do Batalhão

1) Comando

Nessa nova estrutura, o Cmt da Cia ocupa uma posição de destaque, pois ele, além de ser o responsável pela busca dos recursos para a Unidade, será também o representante da UOp no Conselho Comunitário de Segurança. Deverá, portanto, ser uma pessoa capaz de argumentar convincentemente, cabendo-lhe transformar as solicitações e sugestões da comunidade em ações operacionalizáveis, além de mostrar a essa mesma comunidade as dificuldades e necessidades da Unidade para atendimento a essas solicitações.

2) Subcomando

O Subcomandante da Cia tem por função assistir o Comandante na coordenação das ações cabíveis à Unidade, secundando-o quando necessário.

3) Ouvidoria Setorial

A Ouvidoria será a Seção responsável pela coleta das solicitações, reclamações, elogios e críticas da Comunidade e também do público interno, no tocante ao serviço desempenhado pela UOp, cabendo-lhe ainda a análise desse material e envio aos setores competentes para adoção das providências cabíveis.

4) Corregedoria Setorial

É a Seção responsável pelo controle dos feitos investigatórios relativos aos desvios cometidos pelos policiais militares da Unidade, além de encaminhar os resultados destes feitos e comunicar aos órgãos competentes, propondo as medidas que julgar necessárias.

5) Unidade de Planejamento Operacional

A Unidade de Planejamento Operacional tem as mesmas atribuições antes atreladas à 3ª Seção, ou seja, planejar as ações operacionais a serem desenvolvidas pela UOp na sua área de atuação, devendo, entretanto, agir de uma forma mais rápida e flexível para que a resposta operacional da UOp seja breve. Como as proporções da Unidade são menores em relação ao Batalhão, o trabalho de planejamento fica muito mais fácil, pois há um maior domínio das informações e maior velocidade na transmissão das orientações e determinações.

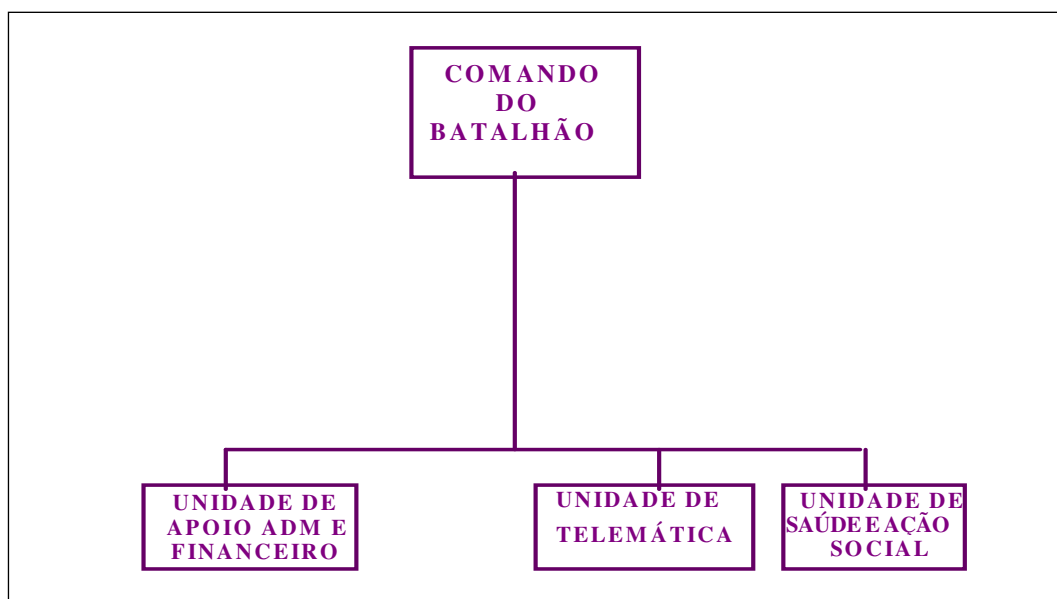
6) Pelotões e Grupos

Os Pelotões e Grupos, desdobrados no terreno, são os responsáveis pela operacionalização das ações policiais planejadas. É importante ressaltar que, conforme observamos na Linha de Ação 1, o modelo adotado é o do POLICIAMENTO COMUNITÁRIO. Deste modo, a ação policial ordinária deve primar pela crescente integração do policial à comunidade que serve, entendendo a sua dinâmica e captando os seus problemas, para tentar solucioná-los ou dar andamento a solução de todos aqueles que, direta ou indiretamente, possam repercutir na Segurança Pública.

3.1.2 - Estrutura do Batalhão Gestor

Como dissemos anteriormente, o Batalhão, na Capital, perde a sua função de execução operacional e passa a ser o apoio administrativo e logístico das Companhias Independentes. Para tanto, passa ele a possuir a seguinte estrutura:

QUADRO 2.3 - ESTRUTURA DO BATALHÃO



1) Comando do Batalhão

Nessa nova estrutura, o Cmt do Batalhão é o responsável pela busca, junto aos demais órgãos da Corporação, dos recursos necessários ao bom desempenho das Companhias Independentes, prestando-lhe apoio administrativo e financeiro. Apesar disso, não manterá sobre elas nenhum controle sobre ações operacionais. É importante ressaltar aqui que este Comandante, apesar de não ter ingerência opera-

cional, tem uma missão vital para as Companhias Independentes, pois estas só trabalharão de forma plena se o Batalhão Gestor efetivamente cumprir o seu papel.

2) Unidade de Apoio Administrativo e Financeiro

Esta Seção é talvez a de maior relevância dentro da estrutura do Batalhão, assumindo as atribuições antes destinadas à 1ª e 4ª Seções de EM. Terá a incumbência de adquirir os bens e serviços necessários às Unidades Operacionais (CIPM), através da gestão dos recursos orçamentários, além de controlar ainda os aspectos relativos à administração de pessoal dessas Unidades.

3) Unidade de Saúde e Ação Social

É a Seção responsável pelas ações relativas à política de Saúde da UOp, além da execução das atividades de assistência social.

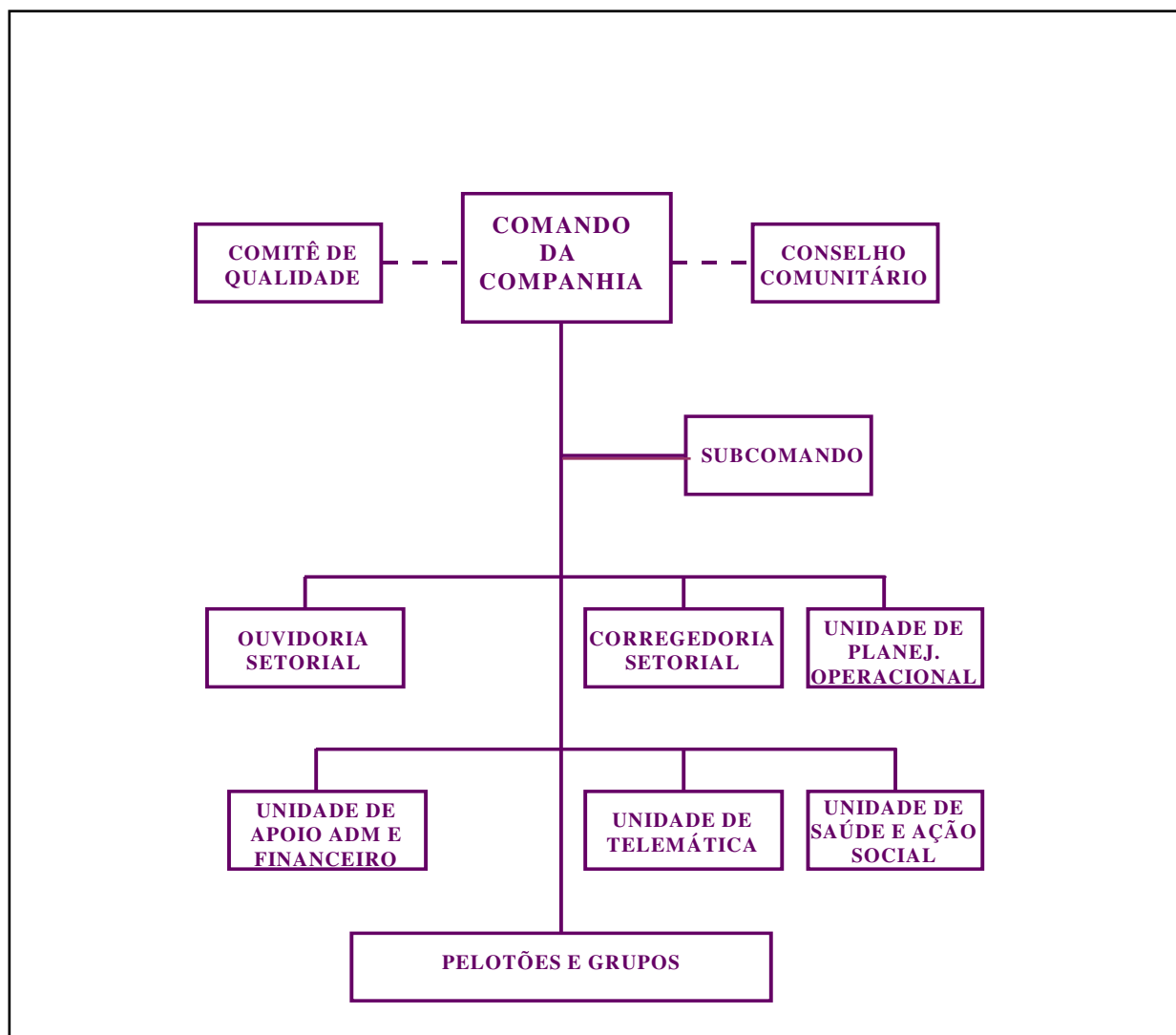
4) Unidade de Telemática

Responsável pelo controle e manutenção da rede de comunicação de dados da CIPM, utilizando para tanto os recursos eletrônicos disponíveis.

3.2.- Estrutura das UOp do Interior

O modelo adotado para as Unidades Operacionais do Interior também segue o mesmo princípio já apresentado, com a diferença que inexistente a figura do Batalhão Gestor. Portanto, no Interior do Estado, tanto os Batalhões quanto as Companhias Independentes possuem a mesma estrutura organizacional (ver Quadro 2.4), com a diferença apenas nas suas dimensões. Isso se deve ao fato de que, no Interior, o funcionamento do Batalhão Gestor seria prejudicado pelas distâncias, cabendo melhor a administração completa da Unidade, nos seus aspectos operacional e administrativo, ao mesmo Comandante.

Assim sendo, podemos afirmar que a estrutura organizacional das UOp da RI é composta da fusão das estruturas do Batalhão e da CIPM da RMS, mantendo as Seções as mesmas atribuições já descritas anteriormente.



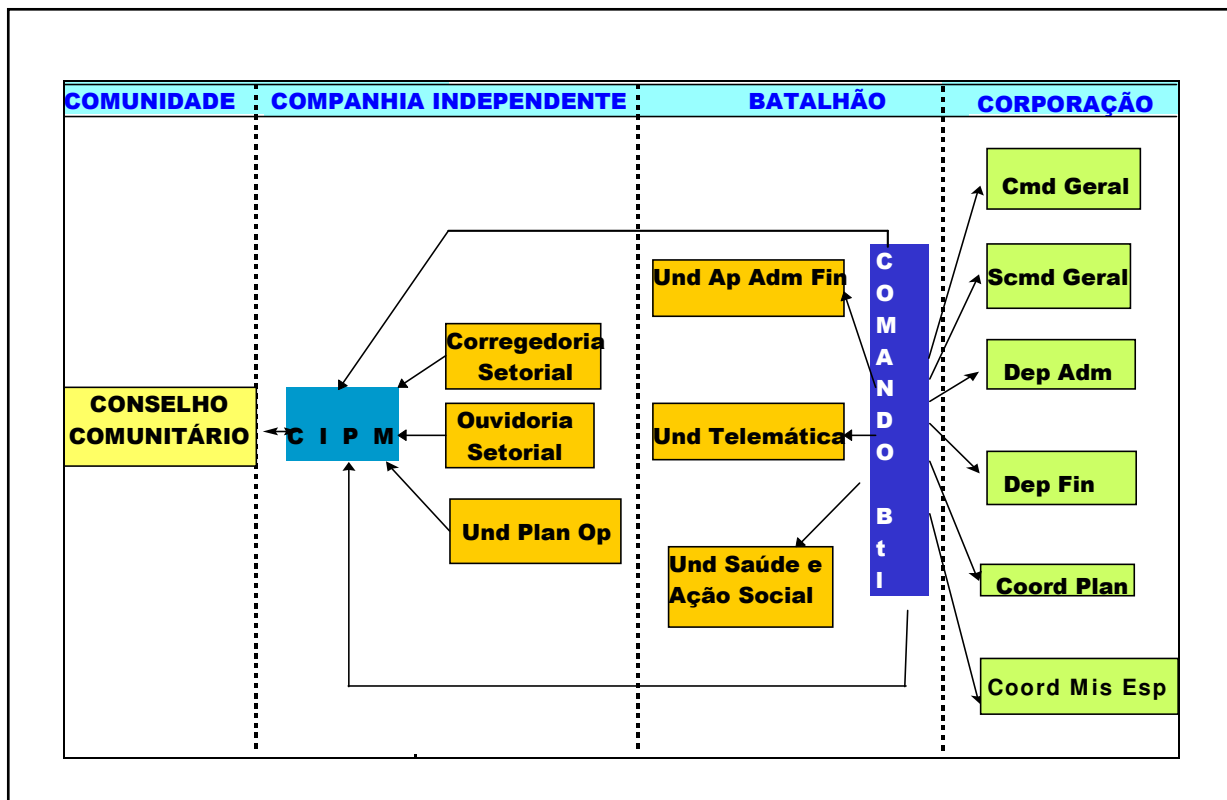
4.0 - MODELO DE GESTÃO DAS UNIDADES OPERACIONAIS

O modelo de gestão sugerido para a estrutura administrativa descrita anteriormente, atendendo às premissas da Qualidade Total, fica assim estabelecido:

4.1 - Unidades Operacionais da Região Metropolitana de Salvador (RMS).

Para a Capital do Estado (RMS), o fluxo do processo operacional ocorre conforme podemos observar no quadro 2.5.

QUADRO 2.5 - FLUXO DO PROCESSO OPERACIONAL NAS UOp/RMS

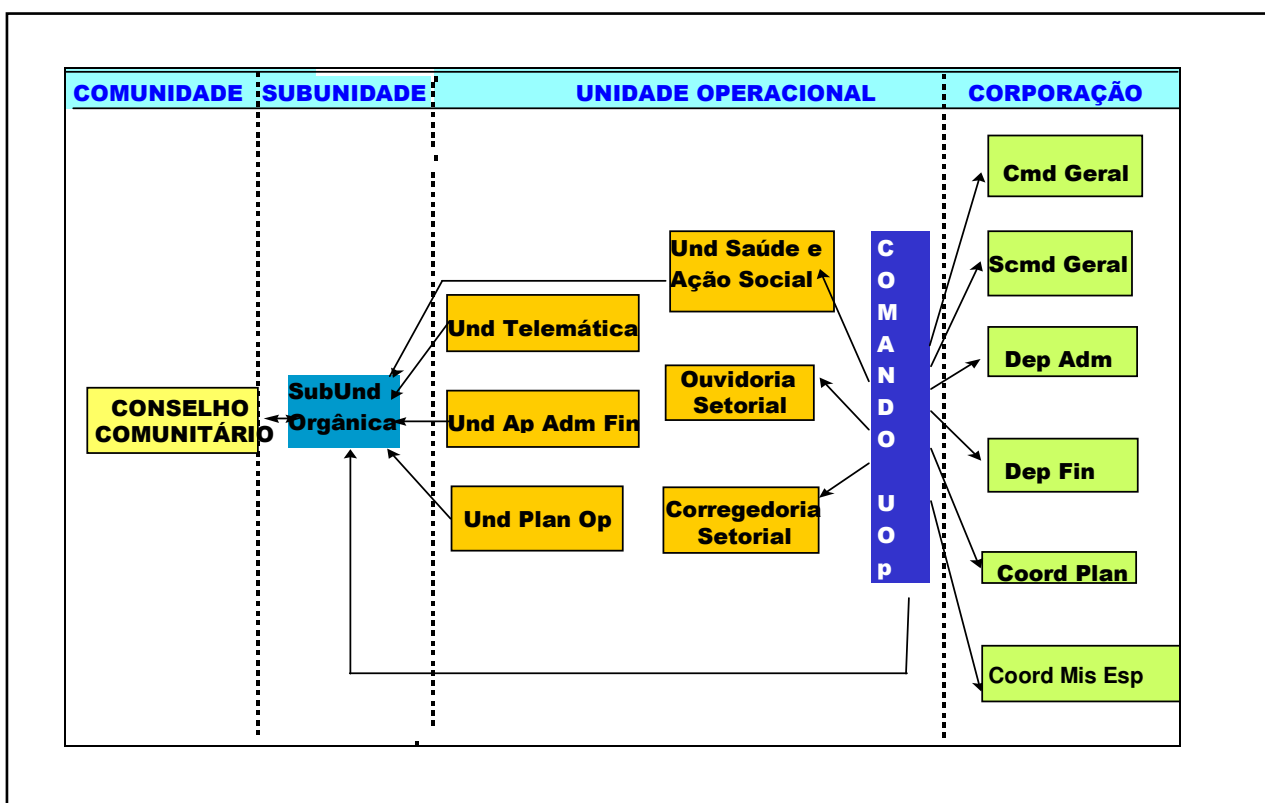


Através das reuniões do Conselho Comunitário, onde o Comandante da CIPM participa como representante da Corporação, ficam definidos os pontos prioritários de atuação operacional, dentro das condições previamente estabelecidas segundo os meios disponíveis. Esses pontos prioritários são transformados, pelo Comandante, em metas a alcançar pela Unidade, sendo posteriormente convertidas em planos operacionais e ordens pela Unidade de Planejamento Operacional, e executados pelos Pelotões e Grupos. As necessidades administrativas que fujam às condições da CIPM serão solicitadas ao Batalhão Gestor, que rapidamente, através de sua estrutura de apoio, providenciará o devido atendimento. As necessidades do Batalhão, por sua vez, serão transmitidas ao Alto Escalão da Corporação, para o devido atendimento. Nota-se, portanto, o estabelecimento, neste fluxo, de uma cadeia cliente-fornecedor que, se sofrer “estrangulamento” em algum ponto, terá reflexos imediatos no campo operacional, ou seja, no atendimento às necessidades da Comunidade.

4.2.- Unidades Operacionais da Região do Interior (RI)

Nas Unidades Operacionais do Interior do Estado (RI), o processo operacional ocorre de maneira semelhante à Capital, observando-se entretanto que não existe, neste caso, a figura do Batalhão Gestor. Sendo assim, as Unidades Operacionais, seja no valor Batalhão ou Companhia Independente, terão responsabilidades operacionais e administrativas. Da mesma forma que na Capital, o processo se inicia no estabelecimento de prioridades através das reuniões do Conselho Comunitário de Segurança, prioridades essas que serão planejadas e operacionalizadas pela UOp. Para tanto, a mesma deverá cuidar do atendimento às necessidades das Subunidades para realização de suas ações, cabendo-lhe ainda a busca de recursos no plano sistêmico da Corporação quando necessário.

QUADRO 2.6 - FLUXO DO PROCESSO OPERACIONAL NAS UOp/RI



5.0 - GERENCIAMENTO DA ROTINA DA UOp

5.1.- Generalidades

Para que as Unidades Operacionais funcionem dentro da forma estabelecida nos itens anteriores, é fundamental que a gestão dos processos tenha como fundamento a qualidade.

Como já vimos, o fluxo do processo operacional estabelece uma cadeia cliente-fornecedor. Na verdade, se formos observar detalhadamente, em todos os processos desenvolvidos em uma Unidade Operacional ou Administrativa formam uma cadeia cliente-fornecedor. Assim sendo, qualquer um dos “elos” da cadeia que funcione indevidamente prejudicará os demais e, por conseguinte, também o produto final, a prestação do serviço.

Por esse motivo, deve ser implantado nas Unidades o Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia, ou simplesmente, o GERENCIAMENTO DA ROTINA¹. Conforme nos diz o Prof. Vicente Falconi, o Gerenciamento da Rotina consiste nas ações e verificações realizadas diariamente para que cada um cumpra a sua função, com o objetivo de transformar as unidades gerenciais básicas (aquelas que compõem a unidade maior ou empresa) em “microempresas”, nas quais o Chefe não deve ter preocupações com a execução das ações ordinárias e sim com o futuro gerencial da sua “empresa”.

Este conceito nos é inteiramente necessário, pois não raro observamos nas diversas OPM que os Chefes de Seção ou Comandante de Subunidade ficam presos à execução das tarefas ordinárias, que já deveriam ser de pleno domínio dos seus subordinados e, portanto, sendo por estes gerenciadas. Quando isso ocorre, o gerente acaba por deixar de lado as funções com as quais efetivamente deveria estar se preocupando, ou seja, com as melhorias a implantar e com o progresso da Seção, causando “estrangulamentos” que por fim provocam falhas no processo como um todo.

5.2.- Implantação do Gerenciamento da Rotina

Para que o Gerenciamento da Rotina seja implantado nas Unidades Operacionais, propomos a implementação da seqüência que abaixo iremos detalhar:

1) Construção da Missão da Seção

¹ Denominação estabelecida pelo Prof. Vicente Falconi Campos em seu livro TQC: Controle da Qualidade Total

O gerenciamento de processos da UOp deve começar com a elaboração da MISSÃO das suas Seções. A missão consiste de um texto claro e sucinto que expressa a razão de existência daquele setor, ou seja, a que ele se destina e a quem deve servir. Para que a missão esteja completa, é necessário que seu texto contenha:

- a) Produtos ou serviços fornecidos (O que faz);
- b) Clientes (Para quem faz);
- c) Como o produto ou serviço é fornecido (Como faz).

O Quadro 2.7 mostra um exemplo de missão para uma Unidade de Planejamento Operacional de uma Unidade Operacional hipotética.

QUADRO 2.7 - EXEMPLO DE MISSÃO PARA UMA UNIDADE DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL

<p style="text-align: center;">CENTÉSIMA COMPANHIA INDEPENDENTE UNIDADE DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL</p> <p style="text-align: center;">MISSÃO</p> <p><i>Auxiliar o Comandante da UOp na gestão da atividade operacional, através da elaboração dos documentos próprios ao planejamento operacional e verificação periódica dos Indicadores da Missão da UOp.</i></p>
--

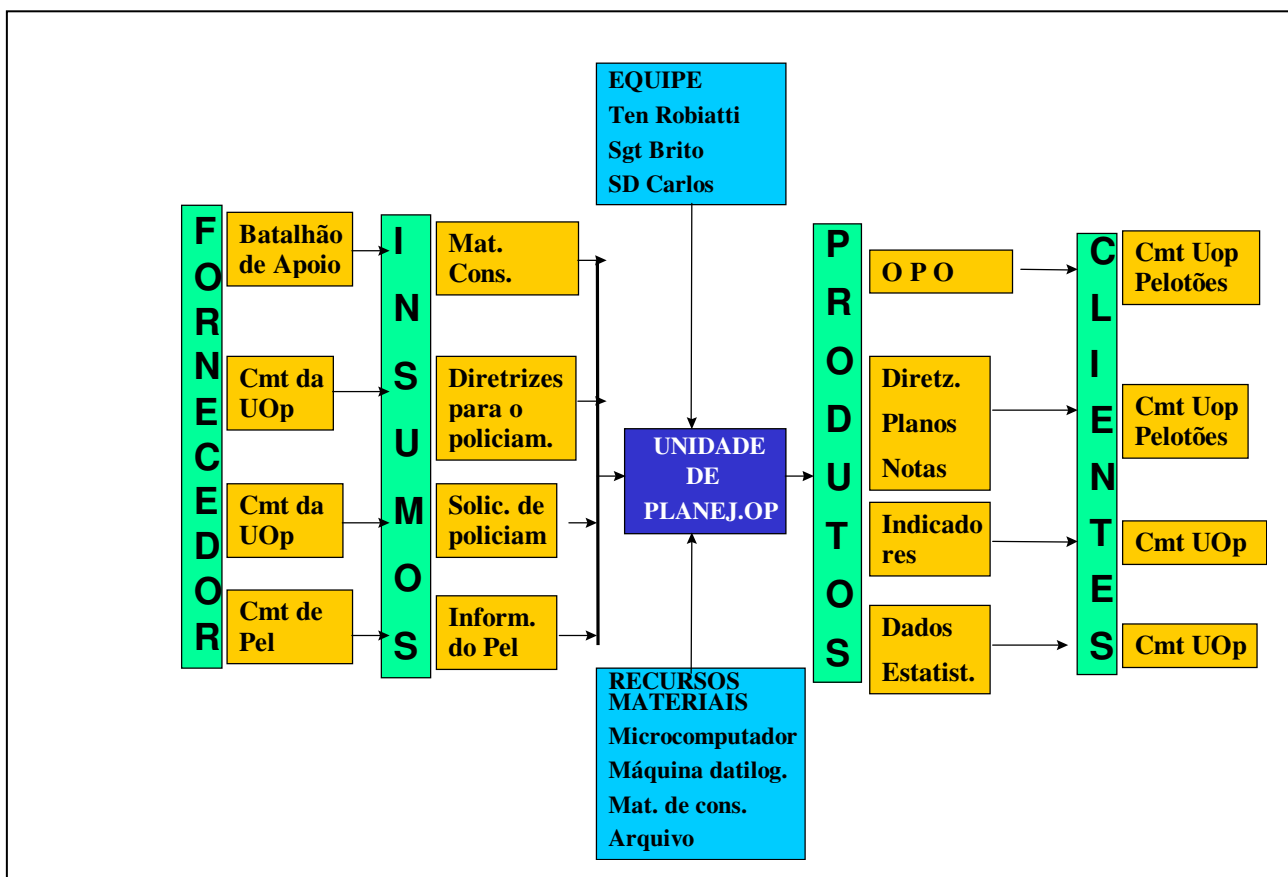
Note-se que o primeiro trecho do texto “*Auxiliar o Comandante da UOp na gestão da atividade operacional*” retrata qual o serviço fornecido (auxílio na gestão da atividade operacional) além de informar também quem é o principal cliente (Comandante da UOp). O restante do texto define de que forma esse serviço é fornecido ao cliente.

Após a sua elaboração e aceitação pelos integrantes da equipe de trabalho, o texto da missão da Seção deve ser confeccionado em um formato grande e afixado em local visível, para que todos aqueles que adentrem à Seção tenham de imediato a idéia do que ela faz , para quem faz e como faz.

2) Definição da cadeia cliente-fornecedor.

Após a construção da Missão, o próximo passo é a definição da cadeia cliente-fornecedor, que consiste da elaboração de um quadro no qual constam os principais insumos para o desenvolvimento dos processos da Seção com os seus respectivos fornecedores, além dos produtos ou serviços oferecidos pela Seção com os seus respectivos clientes. Completando o quadro, são citados ainda os componentes da equipe de trabalho e os recursos materiais utilizados. O quadro a seguir mostra a disposição sugerida para essas informações.

QUADRO 2.8 - EXEMPLO PARA CADEIA CLIENTE-FORNECEDOR



Assim como o texto da Missão, o gráfico da cadeia cliente-fornecedor deve ser construído com a participação dos integrantes das Seções. É importante também que seja confeccionado em tamanho que lhe permita ser visível por todos quando afixado em local próprio, no interior da Seção.

Note-se que a cadeia cliente-fornecedor tem grande correlação com o texto da Missão, pois esta passa a ser detalhada em seus clientes e fornecedores, facilitando assim a sua compreensão.

3) Estabelecimento dos Indicadores da Missão

O próximo passo para o gerenciamento da rotina é estabelecer os Indicadores da Missão da Seção. Indicadores da Missão representam nada mais que números, escolhidos apropriadamente com o objetivo de verificar se estamos cumprindo de forma eficaz o que predeterminamos em nossa Missão. Eles representam o terceiro passo do PDCA, auxiliando no controle do processo e embasando com dados as possíveis ações corretivas.

A seguir, oferecemos uma sugestão de planilha para composição de Indicadores, na qual constam exemplos de Indicadores de Missão correlacionados com a Missão-exemplo para Unidade de Planejamento Operacional citada anteriormente.

QUADRO 2.9 - PLANILHA DE INDICADORES DA MISSÃO

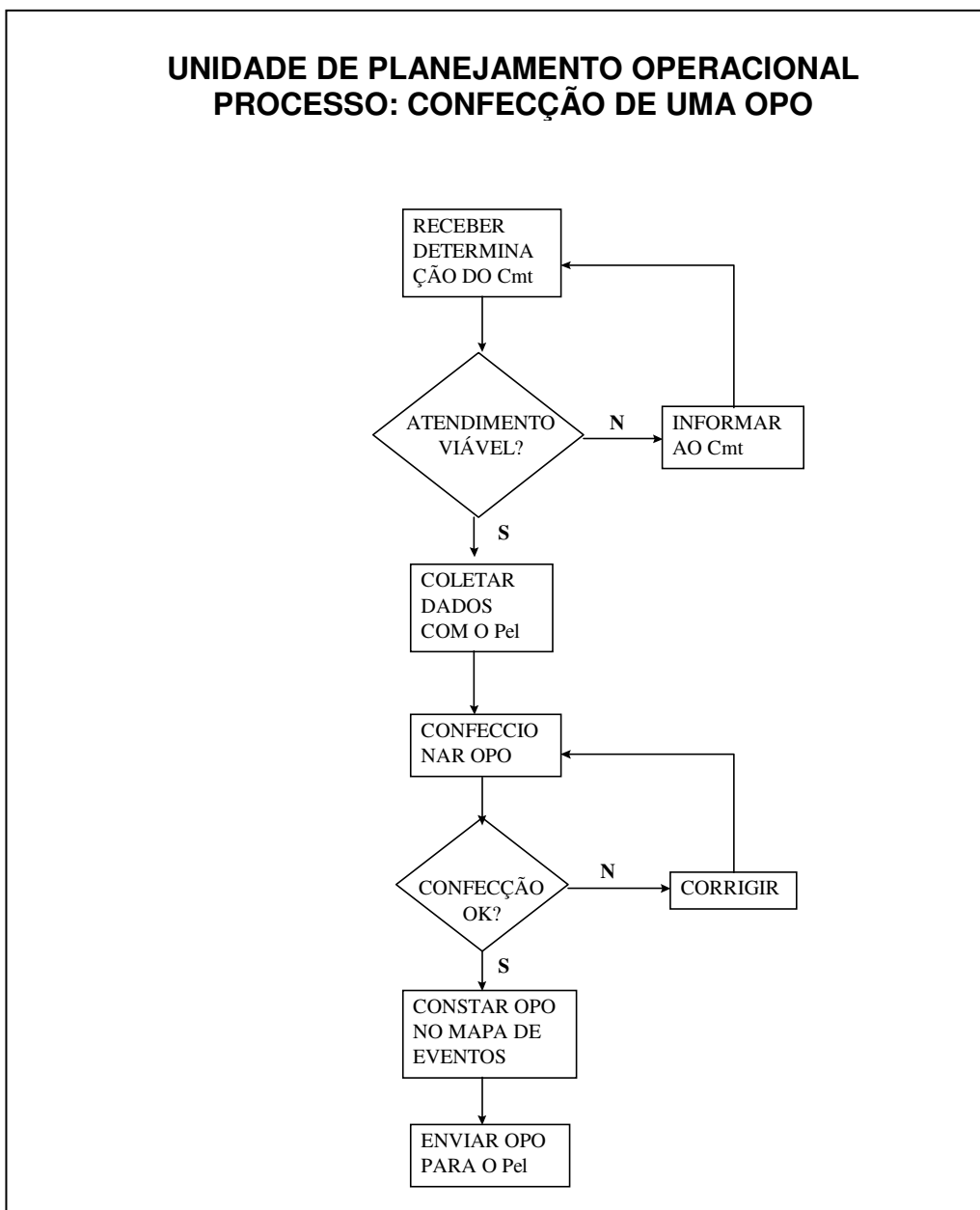
NOME DO INDICADOR	ITEM DA MISSÃO VERIFICADO	EXPRESSÃO NUMÉRICA	PERÍODO
Índice de Satisfação do Comandante	Auxiliar o Comandante da UOp	Nota de 0 a 10	Mensal
Índice de Produção	através da elaboração de documentos próprios ao planejamento operacional	$\frac{\text{Qtd de docum. Produzidos}}{\text{Qtd de solicitações}} \times 100$	Mensal
Tempo médio de produção	através da elaboração de documentos próprios ao planejamento operacional	$\frac{\text{Somatório dos tempos de produção}}{\text{Qtd de documentos produzidos}}$	Mensal

Na linha de ação 4 abordaremos com mais detalhe esse ponto.

4) Construção dos fluxogramas dos processos da Seção

Para que possamos gerenciar a nossa rotina, é preciso que as seqüências de execução dos nossos processos estejam devidamente descritas. O fluxograma constitui-se no instrumento utilizado para que essas seqüências de execução dos processos sejam estudadas e otimizadas, melhorando assim o seu desempenho e ainda servindo de subsídio para a construção dos procedimentos-padrão.

QUADRO 2.10 - EXEMPLO DE FLUXOGRAMA DE PROCESSO



A elaboração dos fluxogramas é uma tarefa que deve contar com a opinião dos que trabalham no processo, pois que estes têm a visão prática da execução das

ações e suas conseqüências, sob a supervisão do gerente da Seção, o qual deve ter a visão mais ampla do processo e de suas interações com as demais Seções.

O grau de dificuldade na elaboração do fluxograma dependerá da complexidade do próprio processo. É importante lembrar também que os fluxogramas devem contemplar apenas os processos essencialmente importantes da Seção.

É importante lembrar também que os fluxogramas devem contemplar apenas os processos essenciais e importantes da Seção.

O quadro 2.10 mostra um exemplo de fluxograma para o processo “*confeção de uma OPO*”, dentro de uma Unidade de Planejamento Operacional fictícia.

5) Elaboração dos procedimentos-padrão

Após o estudo e otimização do processo, com a aplicação do fluxograma, segue-se a elaboração dos procedimentos operacionais padrão, ou procedimentos-padrão. O procedimento-padrão constitui-se de um documento no qual os passos para execução dos processos são descritos em detalhe. Além disso, pode ele constar ainda das informações para o cumprimento de cada ação específica, tal como quem deve fazer, quando fazer, como fazer e qual o resultado esperado daquela atividade, assim como também que detalhes observar durante a execução. Tal como as tarefas anteriores, o procedimento-padrão deve ser construído com a colaboração de todos que trabalham naquele processo, pois isso transformará o documento em um compromisso, um consenso ao qual chegou o grupo de que aquela é a melhor forma de execução, contribuindo assim para que o procedimento deixe de ser um simples documento normatizador para ser documento que ganha vida a cada momento no dia-a-dia da Seção.

É importante ainda considerar que os procedimentos-padrão não devem regular atividades que não sejam vitais para a Seção, ou seja, que não tenham a ver com o seu objetivo. Por exemplo, seria uma incoerência um Chefe de uma Unidade de Planejamento Operacional padronizar a forma de sentar dos integrantes daquele setor. Pode ele até elaborar uma sugestão da melhor forma de fazê-lo, com base nos conceitos da Ergonomia e da Medicina (Ortopedia), ou ainda realizar uma campanha educativa para melhorar a postura dos que com ele trabalham; porém colocar isso em um procedimento-padrão seria um rigor desnecessário ao objetivo da Seção que por certo só traria insatisfação, e portanto queda de rendimento, aos membros da equipe.

Outra consideração importante é que o procedimento-padrão deve ser claro o suficiente para que possa ser cumprido mesmo por uma pessoa não habituada com o processo. Para tanto, não deve citar as ações de modo superficial ou resumido, contendo omissões que abram espaço para a interpretação do executante. Se isto ocorrer, a garantia da qualidade será fortemente atingida, pois cada executante fará a tarefa da forma que interpretou, criando o seu padrão próprio e alterando, por conseguinte, o nível de prestação do serviço.

Os quadros 2.11 e 2.12 mostram exemplos de procedimentos-padrão e de rotinas de execução. Estas últimas complementam o procedimento, detalhando ações que mereçam maior cuidado.

QUADRO 2.11 EXEMPLO DE PROCEDIMENTO PADRÃO

UNIDADE DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL			
PROCEDIMENTO-PADRÃO Nº 01			
PROCESSO: CONFECÇÃO DE UMA OPO			
AÇÃO	EXECUTANTE	QUANDO FAZER	COMO FAZER
Receber e protocolar documento	Sargento Auxiliar da Seção	Ao chegar solicitações de policiamento despachadas pelo Comando	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar o destino do documento; • Protocolar em livro próprio; • Encaminhar ao Chefe da Seção.
Avaliar a viabilidade do atendimento	Chefe da Seção	Ao receber as solicitações protocoladas pelo Auxiliar	Vide Rotina de Execução 01
Coletar dados com o Pelotão	Oficial da Seção	Ao receber a solicitação analisada pelo Chefe da Seção	Confirmar com o Cmt do Pel: <ul style="list-style-type: none"> • Localização do evento; • Efetivo disponível; • Detalhes para a confecção da OPO

QUADRO 2.12 EXEMPLO DE ROTINA DE EXECUÇÃO

<p style="text-align: center;">UNIDADE DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL</p> <p style="text-align: center;">ROTINA DE EXECUÇÃO Nº 01/PP01</p> <p>AÇÃO: AVALIAR VIABILIDADE DO ATENDIMENTO À SOLICITAÇÃO</p> <p>EXECUTANTE: Chefe da Seção</p> <p>ATIVIDADES:</p> <p>a. Receber a solicitação, devidamente despachada pelo Comandante, do Sargento Auxiliar;</p> <p>b. Verificar o local, data e horário do evento;</p> <p>c. Verificar se existem outros eventos coincidentes que prejudiquem a montagem do policiamento;</p> <p>d. Verificar se o Pelotão dispõe de efetivo suficiente para cobrir o evento;</p> <p>e. Verificar se existe algum outro fator impeditivo para a execução do policiamento;</p> <p>f. Caso haja algum fator impeditivo de qualquer ordem, comunicar imediatamente ao Comandante da Unidade para que este decida;</p> <p>g. Caso não haja fatores impeditivos, passar a solicitação ao Oficial da Seção com o seguinte despacho: “PREPARE-SE A OPO”.</p> <p>OBSERVAÇÕES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ao realizar esta avaliação, o Chefe da Seção deverá ser bastante criterioso no estudo dos fatores impeditivos, oferecendo ao Cmt linhas de ação alternativas;• O Chefe da Seção deve cuidar para que o controle dos eventos esteja sempre atualizado, para evitar confusões ou sobreposições de OPO.

6) Estudo e solução dos problemas da Seção


Para que a implantação do gerenciamento da rotina seja perpetuada, é preciso que os problemas detectados através da monitoração dos processos sejam de imediato resolvidos, pois se isto não ocorrer, a organização corre sério risco de perder o padrão de qualidade já alcançado.

Assim sendo, necessária se faz a aplicação da metodologia desenvolvida pelo Serviço de Gestão da Qualidade à partir do conhecido Método para Análise e Solução de Problemas (MASP), denominada de ESTUDO DE CAUSAS E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (ECSP).

O Estudo de Causas e Solução de Problemas é um documento que objetiva identificar as possíveis causas geradoras de um determinado problema e sugerir um plano de ação para combatê-las. Podemos dividi-lo em duas partes básicas: a primeira é o estudo de causas, no qual são coletadas as informações relativas ao fato e levantadas as possíveis causas do problema, terminando na construção de um diagrama de árvore para a determinação das causas prováveis; a segunda parte consiste de um plano de ação, no qual nos utilizamos da metodologia do 5W1H para elaborarmos contramedidas destinadas a eliminar as causas em definitivo.

O quadro 2.13 mostra o formulário padrão para a confecção do ECSP.

QUADRO 2.13 ESTUDO DE CAUSAS E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS - PARTE 1

 <p>Polícia Militar da Bahia SERVIÇO DE GESTÃO DA QUALIDADE</p> <p>ESTUDO DE CAUSAS E SOLUÇÃO DE PROBLEMA</p>
<p>1) REGISTROS INICIAIS</p> <p>DATA: _____ OPM: _____</p> <p>EQUIPE: _____</p>
<p>2) IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA</p> <p>PROBLEMA: _____</p> <p>PERDAS: _____</p>
<p>3) AÇÕES IMEDIATAS ADOTADAS</p>
<p>4) COLETA DE DADOS (COMO ACONTECEU: SINTOMAS)</p>
<p>5) CAUSAS PROVÁVEIS</p>
<p>6) IDENTIFICAÇÃO DA(S) CAUSA(S) (DIAGRAMA DE ÁRVORE)</p>

 Polícia Militar da Bahia SERVIÇO DE GESTÃO DA QUALIDADE					
PLANO DE AÇÃO					
CAUSA FUNDAMENTAL	CONTRAMEDIDAS	RESPONSÁVEL	PRAZO	COMO FAZER	RESULTADO ESPERADO

7) Sistema de avaliação e correção

Além da utilização dos indicadores, é também interessante que o gerenciamento da rotina implantado nas Seções possua um sistema que permita ao usuário final dos serviços mais importantes avaliar e criticar o serviço que lhe é prestado. Deste modo, estaremos disponibilizando ao nosso processo a possibilidade de constante avaliação e, por conseguinte, melhoria contínua.

Um exemplo que podemos citar existente na Corporação é o procedimento para cumprimento das Ordens de Policiamento Ostensivo (OPO) implantado na 13ª CIPM, elaborado pelo Maj PM Yuri Pierri Sampaio Lopes e pelo 1º Ten PM Marcelo Carvalho do E. Santo. O processo se desenvolve da seguinte forma:

- a) Recebimento da solicitação com a verificação dos itens necessários à confecção da OPO;
- b) Despacho do documento à Unidade de Planejamento Operacional para preparação da OPO; (Anexo C)
- c) Contato com a solicitante para confirmação das informações e envio de uma cópia da OPO; (Anexo B)

- d) Envio da cópia da OPO para o Oficial de Operações, para às Guarnições escaladas e para a Central de Rádio;
- e) Execução da OPO pelo efetivo escalado, com confecção do relatório de cumprimento de OPO; (Anexo B)
- f) Contato com o solicitante, através da Unidade de Planejamento, Pesquisa de Satisfação do Cliente; (Anexo F)
- g) Tabulação e avaliação, pela Unidade de Planejamento, das informações coletadas através do relatório de Cumprimento de OPO e da Pesquisa de Satisfação;
- h) Informação ao Cmt da UOp dos resultados obtidos.

Este Exemplo é bastante interessante, principalmente porque permite à UOp avaliar diretamente com os solicitantes a qualidade do serviço prestado, além de demonstrar como a criatividade e a vontade de acertar fazer a diferença quando se trata de implantação de processos inovadores.

6.0 - DESDOBRAMENTO DA UOp

Para a atividade operacional, as ações de reestruturação devem ser complementadas pelo desdobramento da UOp em sua área de atuação.

Desdobrar a UOp significa dividi-la em frações de tropa segundo a seqüência mostrada no Quadro 2.1, para que cada uma assuma a responsabilidade pela fração de área correspondente. Essa divisão é fundamental para que, operacionalmente, cada um assuma o comando do espaço geográfico que lhe é atinente, consolidando, desta forma, as bases para o gerenciamento da rotina e ainda para a realização do policiamento comunitário.

Além disso, o desdobramento da UOp proporciona ainda aos Oficiais Subalternos e Graduados o exercício do comando, item que há muito estava esquecido na Corporação em decorrência da intensificação do radiopatrulhamento, o qual os transformava em simples executores de um policiamento meramente reativo.

Nem sempre a divisão territorial da área geográfica é uma tarefa fácil. Sempre que possível, essa divisão deve se basear no levantamento das freqüências de ocorrências do espaço geográfico considerado, possibilitando o emprego dos meios disponíveis para a administração satisfatória dos indicadores operacionais. Os conhecimentos de Pesquisa Operacional podem ser utilizados, considerando-se os seguintes fatores:

1) Área e distância de deslocamento

No desenho dos espaços geográficos a serem cobertos, um dos fatores a se considerar é o tempo de resposta a uma ocorrência. Assim sendo, é importante lembrarmos que quanto maior a área a ser coberta maiores serão as distâncias a percorrer e portanto, teoricamente, maior será o tempo de resposta.

2) Velocidade de deslocamento

A velocidade do deslocamento pelo espaço geográfico é outro fator a se considerar. Essa velocidade, por sua vez, é afetada por diversos fatores, como por exemplo o meio de locomoção utilizado, a disposição urbana existente, condições de tráfego entre outros.

3) Cargas de trabalho do espaço geográfico

A carga de trabalho atinente a cada espaço geográfico coberto pela UOp é outro fator importante a se considerar. Sabemos que essa carga de trabalho é uma característica própria do local, que pode ser inclusive alterada pela atuação do policiamento.

4) Efetivo e meios disponíveis

O efetivo e os meios disponíveis à UOp influirão diretamente no desenho dos espaços geográficos, já que não podemos oferecer policiamento sem os meios adequados, sob pena de má prestação do serviço além da possível diminuição da segurança do executante. Portanto, a divisão dos espaços deve ser tal que possibilite um emprego dos meios adequado à necessidade existente, de modo a não haver desequilíbrio na aplicação dos recursos disponíveis.

PROJETO POLÍCIA CIDADÃ

De todo, é válido ressaltar que a divisão territorial da UOp é uma tarefa que o Comandante terá de realizar com muito critério e contando com a participação daqueles que estão na ponta do sistema. O desenho final dependerá muito, portanto, da sua capacidade de análise das informações, dos fatores a considerar e da utilização das ferramentas de que dispõe.

CAPÍTULO 3

LINHA DE AÇÃO3: GESTÃO DO COMPROMISSO - MOTIVAÇÃO

*Melhor ser para melhor ser-
vir,*

*Melhor pensar para melhor
agir*

Maj Edson

1.0 - INTRODUÇÃO

A vasta literatura existente sobre aspectos motivacionais nos leva a afirmar que o entusiasmo tem uma força indescritível, capaz de levar as pessoas a transporem obstáculos difíceis ou proporcionar conquistas inimagináveis. Sinaliza que a motivação é o somatório de todas as coisas que mexem com o nosso comportamento.

É através do emocional que priorizamos ou valorizamos os caminhos que nos levam a satisfazer necessidades. Isso acontece mais ou menos assim: se estamos com sede ou com fome, fazemos tudo por um copo d'água ou para conseguir um prato de comida. Saciadas a sede e a fome perdemos o entusiasmo pela água e pela comida, aflora nova necessidade e imediatamente passamos a perseguí-la.

No trabalho, é notório que as pessoas se dão bem melhor ao executarem atividades para as quais estejam motivadas. Motivar é predispor para agir na direção desejada. Significa descobrir e aplicar continuamente estímulos materiais e emocionais para recompensar as pessoas que otimizam seu trabalho na direção da missão e objetivos da organização.

As pessoas sem motivação, resistem às mudanças e se forçadas tendem a aumentar a resistência a nova proposta. A motivação, neste caso, passa a ser uma ferramenta fundamental para a transformação da PM tradicional em uma Polícia Cidadã, mais humana, mais inteligente e mais eficaz.

Parece cada vez mais conclusivo que os benefícios psicológicos são os que realmente ficam. Precisamos aprender mais a desvendar os mistérios da motivação, do entusiasmo, do estímulo, para melhor gerir as atividades dos servidores. Apesar de ainda incipiente, valorização emocional é um movimento com tendências irreversíveis nas organizações. A Fiat em Betim, Minas Gerais, criou 150 painéis denominados “emocionômetro” e os espalhou pela fábrica. Todos os funcionários da linha de produção são convidados a expressar nos painéis o seu estado de espírito, antes de assumir o serviço, utilizando o pino verde para quem está bem, amarelo para quem está mais ou menos e vermelho para os que estão com algum problema emocional.

Com a implantação dos emocionômetros, todos passaram a se preocupar com os problemas emocionais uns dos outros, o que resultou na diminuição de 100 para 36 peças com defeito por mês. A Fiat apostou na possibilidade de a má performance estar ligada a problemas emocionais de alguns funcionários, que não conseguiram concentrar-se no trabalho, em vez de acreditar em sabotagem. Trabalhos semelhantes estão conquistando o mercado, em razão das empresas terem descoberto que o estado motivacional dos funcionários contribui decisivamente, como acontece na Fiat, para o aumento da produtividade.

A influência do estado emocional na qualidade e na produtividade é ainda mais acentuada nas instituições prestadoras de serviço, pois, os colaboradores transferem para os clientes o mesmo tratamento que recebem no interior delas. Mais que isso, transferem até os seus problemas pessoais mal resolvidos, o que vai acabar comprometendo o padrão de qualidade que se está perseguindo.

Não basta ao chefe ser equilibrado, ele precisa demonstrar este equilíbrio em suas ações. É necessário gerenciar melhor os relacionamentos interpessoais, para que as pessoas que não têm afinidade possam fazer parte da mesma equipe e mantenham uma boa convivência. Administrar necessidades e individualidades é ponto base do gerenciamento moderno, o que só poderá ser alcançado com respeito profissional, confiança e controle das emoções.

2.0 - OBJETIVO

São objetivos desta linha de ação:

- 1) Identificar os itens que motivem o policial militar a participar ativamente do novo modelo de gestão.
- 2) Possibilitar um processo de transição equilibrado e satisfatório da condição de policial militar para a de policial-cidadão.

3.0 - AÇÕES DE IMPLANTAÇÃO.

Um programa contínuo de motivação deve abranger todo o ciclo do trabalho. O compromisso das pessoas com a atividade que desempenham deve ser fortalecido continuamente através de ações a serem desenvolvidas em todos os níveis de responsabilidade. A pesquisa de campo realizada com os servidores policiais dos 5º e 8º BPM, apresenta como referenciais motivacionais, para que a tropa se comprometa com esta nova realidade, o necessário desenvolvimento das seguintes ações práticas:

1) Realização de melhorias visíveis imediatas

Antes de procurar a motivação, é preciso remover elementos desmotivadores. Para tanto, a Unidade deve preparar uma lista de necessidades, as quais devem ser sanadas de imediato pelo escalão competente, iniciando assim a construção da credibilidade do processo de mudanças.

São melhorias visíveis imediatas, segundo os servidores policiais pesquisados:

- a) Coletes a prova de bala disponibilizado para todos os policiais de serviço no Destacamento e do serviço Motorizado;
- b) Armamento mais atualizado e de carga pessoal;
- c) Disponibilizar estojo individual de munição, fornecido pela PM, para evitar receber munição ruim ou recarregada na passagem do serviço;
- d) Ticket refeição ou fornecimento de alimentação para serviços acima de 12:00 horas;

- e) Equipamento de comunicação para as duplas e para os policiais isolados (policial de quarteirão, trânsito, etc);
- f) Locais de trabalho dignos, mobiliados, higienizados e bem sinalizados para facilitar o contato com o público;
- g) Bebedouros de garrafa para as sedes das Companhias, Pelotões e Módulos Comunitários;
- h) Instalação de toldos com a identificação da Polícia Cidadã para proteger os servidores do Policiamento-a-Pé das intempéries e aumentar o impacto visual sobre os clientes;
- i) Desenvolver um clima de justiça, confiança, amizade e cooperação entre todos os servidores da UOp;
- j) Dotar a UOp de verba orçamentária que lhe permita autonomia para reformas, manutenções eventuais e aquisição de materiais de consumo e permanente;
- k) Disponibilidade de local apropriado para o desenvolvimento da Educação Continuada;
- l) Equipar as UOp com computadores ligados em rede;
- m) Sempre de possível terceirizar os serviços internos que não façam parte da atividade operacional;
- n) Criar ou reativar áreas de convivência - sala de jogos, quadras, jardins, etc;
- o) Operacionalizar um serviço digno de recepção para visitantes, liberando a sentinela para a sua verdadeira finalidade;
- p) Disponibilizar material para visitantes (vídeos, folhetos, brindes, etc);
- q) Padronizar o mobiliário;
- r) Reunião semanal do Comitê de Qualidade para aferição dos resultados da implantação do Projeto Polícia Cidadã na UOp, seguindo o cronograma previamente elaborado, etc.

2) Participação nas decisões

As pessoas quando são envolvidas no processo decisório ficam comprometidos com a execução planejada. A participação no projeto de modernização da PM como membros dos comitês ou das equipes de melhorias deve ser incentivada e recompensada para que as decisões sejam cada vez mais adequadas ao público interno da Unidade e eficazes no cumprimento da missão da PM. Para atingir esse fim, citamos como ações a realizar, dentre outras:

a) Criação de Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) para estudar e apresentar sugestões para solução de problemas específicos que possam melhorar o processo decisório;

b) Criação de uma comissão, integrada por Oficiais e Praças, para analisar e apresentar sugestões para punições, elogios e recompensas, antes da avaliação e da decisão do Comandante.

3) Projeto adequado da função.

O compromisso e, conseqüentemente, a motivação para o trabalho é fortemente afetado pela forma como concebidas as funções desempenhadas pelas pessoas. Muitas vezes o trabalho é algo desinteressante, repetitivo e não representa fonte de orgulho para quem executa. Repensar os postos de trabalho buscando escalas com oportunidade para crescimento profissional e mais adequadas à saúde ocupacional podem significar muito para quem faz — “a pessoa certa para a atividade certa”.

4) Recrutamento adequado à atividade.

Conforme a rede que o pescador lança ele pesca um tipo de peixe. A organização deve cuidar para identificar corretamente aqueles que têm um projeto de vida harmônico com a missão da PM. É praticamente impossível motivar pessoas que, no íntimo, estão insatisfeitas com a profissão que escolheram. A PM deve, já na fase de recrutamento, salientar o compromisso com a filosofia de Polícia Cidadã. Na seleção, as habilidades relacionadas à missão da organização devem ser avaliadas objetivamente.

5) Capacitação para a qualidade

Desde o seu ingresso o policial militar deve estar atento para a ênfase do compromisso com a qualidade. O programa de treinamento deve enfatizar o trabalho policial centrado no prisma da Polícia Cidadã, comprometida com a sociedade e parceira nas ações. Também a Unidade deve implementar o programa de Educação Continuada (Linha de Ação 5) para os policiais já em atividade, visando ampliar o conhecimento e a percepção sobre tudo relacionado à Polícia Cidadã e em especial sobre o trabalho como elemento para realização pessoal.

6) Abertura de um canal de comunicação acessível.

A performance da UOp deve ser conhecida por todos para que o compromisso com os resultados seja factível de ser perseguido. Canais de acesso devem ser construídos para permitir a participação no planejamento de melhoria da qualidade. O feed-back de cima para baixo e de baixo para cima deve estar estabelecido por canais permanentes e confiáveis de comunicação.

7) Criação de modelos de reconhecimento do desempenho.

Um variado leque de opções para reconhecimento material e emocional deve ser disponibilizado para as equipes que apresentam desempenho na direção da qualidade. O reconhecimento individual deve ser evitado sob pena de desgaste no princípio da gestão participativa. A chefia deve estar atenta para o merecido reconhecimento daqueles que buscam a melhoria contínua de suas atividades diárias com elogios merecidos para aqueles que fazem certo.

8) Exemplo da chefia

A principal fonte de motivação são atividades silenciosas realizadas pelos Comandantes imediatos e valorizadas pelos comandados como um exemplo de quem realmente quer qualidade. Comportamentos inovadores, decisões privilegiando o certo e estratégias de ação que resultam em melhoria da qualidade, são ações visíveis que os comandantes de Unidades da PM devem ser instruídos e incentivados para que entendam e usem o seu comportamento como elemento reforçador do compromisso com a missão da PM. Comandantes e Chefes devem evitar as doenças fatais do gerenciamento, tais como:

- a) Definir prioridades conflitantes;
- b) Apresentar apatia ou rejeição pelo trabalho que desempenha;
- c) Exigir metas sub ou super dimensionadas;
- d) Exigir padrões de desempenho inatingíveis;
- e) Comandar pelo medo da punição;
- f) Urgências constantes;
- g) Decisões baseadas no empirismo;
- h) Inconsciência do desperdícios;
- i) Centralização nas decisões.

9) Exemplo do subordinado.

Usar os policiais que já foram reeducados para relatos do quanto agiam errado no atendimento ao cidadão-cliente. Esse tipo de ação é bastante eficaz na demonstração de quanto os comportamentos inadequados podem ser corrigidos por qualquer um que assim deseje, seja um Oficial ou Praça.

10) Reestruturação da função de RH

O modelo de gerenciamento dos recursos humanos da Unidade deve ultrapassar o simples reconhecimento dos direitos trabalhistas do servidor policial, passando a abranger também a preocupação com o plano de carreira da Corporação, com o apoio jurídico, com a integração social, com a saúde do policial e de sua família, enfim com os diversos fatores que possam transmitir ao policial a plena sensação de que ele se encontra amparado pela Corporação.

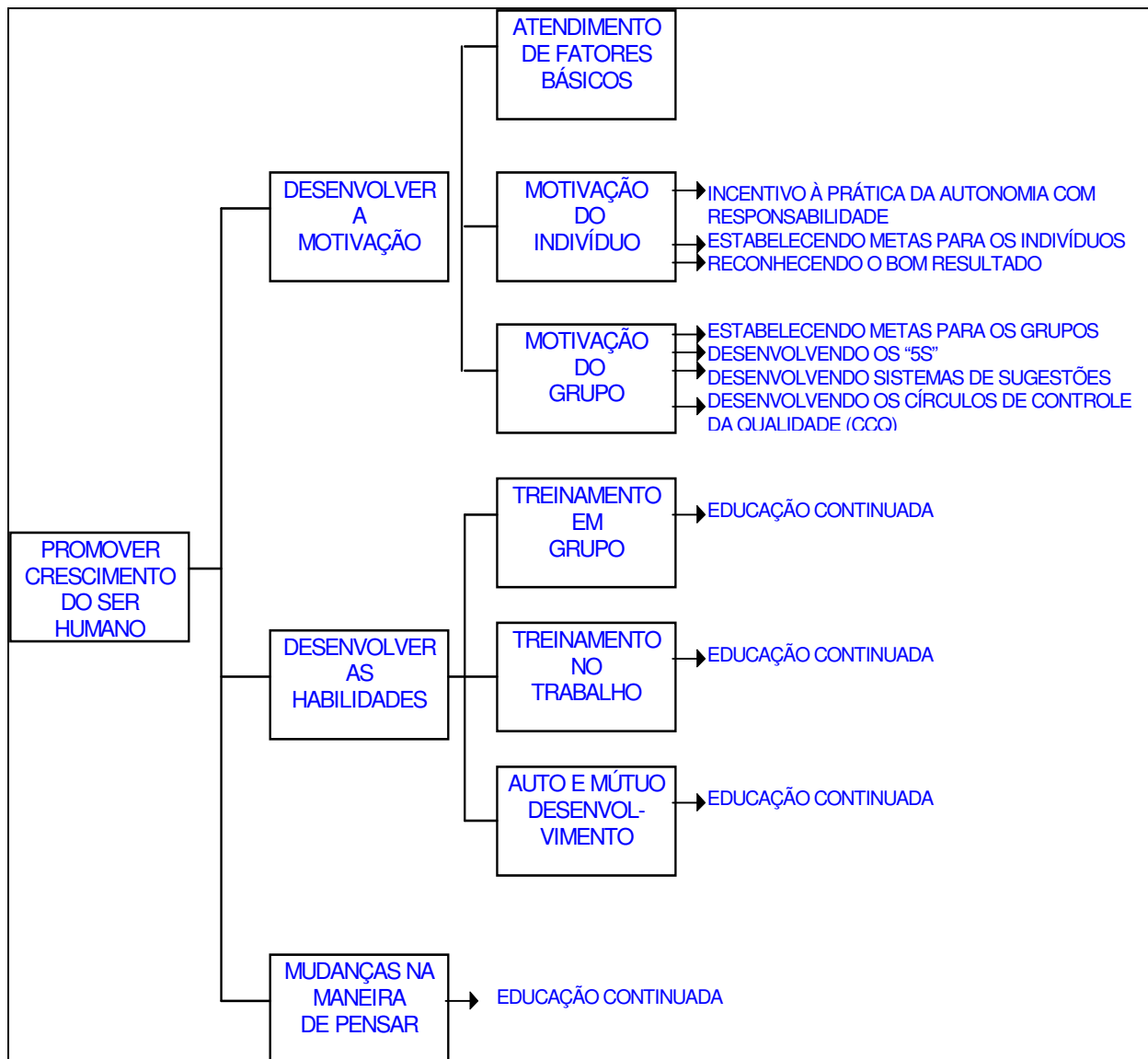
11) Realização de Auditorias da Qualidade. A realização periódica de auditorias nas Unidades buscando avaliá-las segundo critérios já consagrados em outras organizações (PNQ, Polícia de New York, etc.), pode ser utilizada como fator motivador na busca de melhorias, já que permite um benchmark confiável entre as Unidades e destas com outros organismos externos, além de indicar os pontos que merecem maior atenção.

12) Serviço extra remunerado. A criação de uma escala de policiamento especial onde o cidadão-policial possa ser melhor remunerado, trabalhando mais dentro da própria Corporação, evita o desgaste do mesmo com as atividades externas remuneradas para complementação de renda (“bico”), criando simultaneamente maior interesse pelas atividades da Corporação.

Esses referenciais aqui enumerados foram levantados em pesquisa realizada com determinado segmento da Corporação, o que não dizer que seja a expressão única da verdade para todos os seus outros segmentos. As circunstâncias e os itens que motivam os servidores policiais da capital, pode não ter o mesmo efeito com a tropa do interior do Estado. O importante é que cada Comandante desenvolva o seu programa motivacional, pesquisando no seio do seu grupo de comandados, quais as situações que os motiva a trabalhar dentro da realidade da Polícia Cidadã.

Além do mais, alertamos que somos responsáveis pelo gerenciamento do crescimento dos seres humanos que trabalham sob nossa responsabilidade, conforme a sugestão do diagrama abaixo :

QUADRO 3.1 AÇÕES PARA O GERENCIAMENTO DO CRESCIMENTO DOS SERVIDORES



Melhorias no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais, valorização do ser humano, resgate de valores e princípios que muitas vezes são esquecidos no nosso dia-a-dia, são alguns resultados concretos que podemos alcançar com o desenvolvimento de um programa motivacional conduzido para atender as pessoas que compõem determinada Unidade.

Energizar servidores policiais para agirem numa direção desejada, só será possível quando gerenciarmos o crescimento desses seres humanos em busca de mudanças comportamentais. Para tanto, é necessário desenvolver ações motivacionais e as habilidades das pessoas para que elas possam ser pró-ativas na direção desejada, pensando melhor e agindo melhor.

CAPÍTULO 4

LINHA DE AÇÃO 4: GESTÃO DA EXCELÊNCIA - INDICADORES

"Qualquer coisa que precisa ser medida pode ser quantificada de algum modo que é superior a não medir nada."

Tom Gilb

1.0 - INTRODUÇÃO

A Qualidade em Serviços possui uma dificuldade adicional, em relação à Qualidade Industrial, que é a de avaliar objetivamente algo que é, a princípio, intangível como um serviço prestado, no qual a avaliação feita pelo cliente geralmente se baseia em critérios subjetivos. Para o planejamento da qualidade, entretanto, não podemos nos basear em critérios subjetivos, pois que isto iria de encontro a um dos princípios básicos da Qualidade, *"falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos (tomar decisões em cima de fatos e dados concretos e não com base em experiência, bom senso, intuição ou coragem)"* (CAMPOS, Vicente Falconi, 1992, pag 15).

Deste modo, o método que empregamos para avaliar se estamos trabalhando conforme o nosso objetivo inicialmente traçado é a utilização de INDICADORES.

Os indicadores nada mais são do que números que nos indicam se as ações adotadas têm reflexo positivo ou negativo em relação ao que queremos atingir. Funcionam como uma bússola fornecendo dados sobre o desempenho da organização e dos seus processos.

Conforme podemos depreender da citação do Prof. Falconi, só gerenciamos efetivamente aquilo sobre o que podemos obter dados, controlar, medir. Ações sem um indicador que mostrem a sua eficácia ficam sujeitas ao sabor das críticas. Sempre existirão os "críticos de plantão", transformando o trabalho do responsável sobre algum processo em uma atividade desgastante e sem muita esperança de melhorar. Os indicadores permitem avaliar, baseado em fatos e dados, o sucesso ou fracasso das ações escolhidas.

Os indicadores fornecem números que nos ajudam grandemente na tarefa de alinhar corretamente os esforços na direção escolhida.

2.0 - OBJETIVOS

Como objetivos desta linha de ação, podemos elencar:

- 1) Estabelecer uma cultura de coleta e análise de dados, baseando as decisões em fatos e dados ao invés de decisões imprecisas considerando somente opiniões;
- 2) Fornecer informações contínuas e confiáveis sobre o desempenho da OPM;
- 3) Viabilizar o cumprimento da missão da UOp;

3.0 - PRINCÍPIOS PARA ELABORAÇÃO DE INDICADORES

3.1.- Generalidades

Existem alguns princípios para a elaboração de Indicadores, estabelecidos no documento "*Critérios para geração de Indicadores de qualidade e produtividade no Serviço Público*" produzido pelo INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA, 1991). Citamos, abaixo, alguns que nos parecem importantes:

1) Seletividade

A seletividade está vinculada à forte relação que deve existir entre o que está se medindo e o objetivo a ser alcançado. Por exemplo, digamos que um Cmt de UOp, interessado em verificar o nível de segurança proporcionado pela sua Unidade escolhesse o indicador número de abordagens realizadas. Esse indicador, apesar de ter relação com o objetivo (verificar o nível de segurança), é muito menos representativo que, por exemplo, o indicador número de ocorrências violentas.

De fato, um alto número de abordagens realizadas pode não significar um baixo nível de segurança (objetivo). Por outro lado, podemos garantir que se uma UOp possui um número de ocorrências violentas sempre tendendo ao crescimento, o nível de segurança oferecido não é dos melhores.

2) Simplicidade

Traduz-se pela facilidade de calcular o Indicador. De fato, o indicador é um número que objetiva nortear ações, indicando se estamos ou não no caminho correto. Se este indicador necessitar de cálculos muito elaborados, que só possam ser feitos por pessoas especializadas, acabará perdendo a sua finalidade, pois o indicador deve ser

medido por quem controla (Chefe, Comandante, etc) e mostrado a quem tem condições de alterá-lo (executantes). Se estes não tiverem a perfeita noção de como calcular o indicador e para que este serve, a sua utilização cairá no esquecimento.

3) Fácil entendimento

Este é um reflexo da condição acima. Como dissemos, o indicador deve ser do conhecimento das pessoas que trabalham no processo e, para que isso ocorra, deve ter um fácil entendimento.

Baseados nesses princípios, podemos observar no presente trabalho dois tipos de Indicadores: INDICADORES DA MISSÃO e INDICADORES DE GESTÃO.

4.0 - INDICADORES DA MISSÃO

4.1.- Generalidades

Os Indicadores da Missão são indicadores que estão fortemente vinculados com a **missão** da Unidade, Subunidade ou Seção. Têm a finalidade de verificar diretamente o cumprimento da missão estabelecida.

No caso das Unidades Operacionais, a missão foi estabelecida através de metodologia própria, durante a fase inicial do Projeto, com a participação de Oficiais e Praças do 5º e 8º BPM, ficando assim descrita:

“Preservar a ordem pública em parceria com a comunidade, na sua área de atuação, através do policiamento ostensivo, com ênfase para ações preventivas.”

Com base nessa missão, quatro indicadores foram escolhidos para medir a eficácia do desempenho da unidade, conforme listamos na tabela a seguir:

QUADRO 4.1 - INDICADORES DA MISSÃO DA UOp

INDICADORES	ITEM DA MISSÃO
Número de ocorrências	preservar a ordem
Índice da satisfação	em parceria com a comunidade
Taxa de impacto visual	através do policiamento ostensivo
Quantidade de ações	com ênfase para ações preventivas

4.2 - Determinação dos Indicadores da Missão

A determinação dos Indicadores da Missão deve ser feita da seguinte forma:

1) Número de ocorrências no período (NOcor)

Tem o objetivo de verificar se a UOp está realmente cumprindo a parte da missão relativa a **"preservar a ordem pública na sua área de atuação"**. Sendo assim, entende-se que, quanto mais ocorrências existirem, menos a ordem pública foi preservada, o que significa uma atuação ineficiente na forma de aplicação do policiamento ostensivo e no emprego dos meios da Unidade.

O Número de ocorrências no período é medido simplesmente através do somatório das ocorrências havidas no período em questão. Para a contabilização das ocorrências, utilizaremos o padrão de codificação constante do REGISTRO DE OCORRÊNCIA POLICIAL (ROP). Não deverão ser consideradas, para efeito deste indicador, os seguintes tipos de ocorrência: ocorrências assistenciais, fuga, rebelião, motim, ocorrências contra o meio ambiente, apoio ao Judiciário ou outras instituições públicas, encontro de cadáver, averiguação de suspeito, encontro de veículos, acidentes de veículo sem vítima, direção perigosa, infrações de trânsito que não originem vítimas.

2) Índice de Satisfação da Comunidade (ISat) e Índice de Segurança (I-Seg).

Objetiva verificar se a Unidade está atuando **"em parceria com a comunidade"**. Consiste em uma pesquisa feita diretamente com integrantes da comunidade (população residente e flutuante), com objetivo de que estes avaliem o policiamento

PROJETO POLÍCIA CIDADÃ

através de uma nota que varia de 0 a 10. Na mesma planilha de pesquisa do índice de satisfação, calcularmos também o **índice de segurança**, pedindo que o respondente classifique a sensação de segurança por ele percebida segundo uma escala que varia de “muito inseguro” até “muito seguro”. Abaixo mostramos a planilha de pesquisa destes indicadores.

QUADRO 4.2 - PLANILHA DE PESQUISA DOS ÍNDICES DE SATISFAÇÃO E SEGURANÇA

POLÍCIA MILITAR DA BAHIA
CENTÉSIMA COMPANHIA INDEPENDENTE
PLANILHA DE PESQUISA

Sabe qual a diferença entre Polícia Militar e Polícia Civil?	Qual a nota que dá para a atuação da Polícia Militar (de 0 a 10)	Qual a sensação de segurança percebida por você?
() Sim () Não	()	() Muito inseguro () Inseguro () Seguro () Muito seguro
		() Muito inseguro () Inseguro () Seguro () Muito seguro

Índice de satisfação = Média aritmética simples das notas aceitáveis

Índice de segurança = $\frac{1.(MI) + 2.(I) + 3.(S) + 4.(MS)}{\text{TOTAL DE RESPONDENTES}}$

QUADRO 4.3 - PLANILHA DE PESQUISA DOS ÍNDICES DE SATISFAÇÃO E SEGURANÇA

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

1. Cumprimentar o respondente e perguntar: “Sabe dizer a diferença entre a Polícia Militar e a Civil?”
2. Registre no espaço próprio a resposta
3. Se a resposta dada for aceitável, fazer a pergunta seguinte: “Qual a nota que dá para a atuação da PM?” “Se a resposta dada for aceitável passar para o item 4. (A resposta dada deve ser registrada, de qualquer modo).
4. A seguir perguntar: “Qual a sensação de segurança percebida por você?”, dando as opções para resposta (Muito inseguro, Inseguro e Muito Seguro).
5. Encerrar a entrevista agradecendo ao respondente.
6. O índice de satisfação é dado pela média das notas aceitáveis. Quanto mais próximo do 10, melhor.
7. O índice de segurança é dado por:

$$\frac{1(MI)+2(I)+3(S)+4(MS)}{\text{Total de Respostas}}$$
8. Construir o Gráfico sequencial.

O índice de satisfação é calculado tirando-se a média aritmética das notas aceitáveis (aquelas em que os respondentes souberam diferenciar as Polícias Militar e Civil). Já o índice de segurança é obtido através da média ponderada indicada na fórmula que o define, a qual fornecerá um valor entre 1 e 4 inclusive, podendo o conceito ser atribuído a esse valor de acordo com a seguinte tabela:

NOTAS	CONCEITO
0 — 1	Muito inseguro
1 — 2	Inseguro
2 — 3	Seguro
3 — 4	Muito seguro

Inicialmente, sugerimos um total de 200 a 300 pesquisados/mês, podendo-se ampliar essa quantidade gradativamente até o valor estatisticamente aceitável à medida em que a cultura de utilização de indicadores se estabilizar.

3) Taxa de impacto visual (TxImp)

Neste indicador, o policiamento ostensivo está sendo medido através da comparação entre o número de policiais escalados e o número de policiais percebidos na área de atuação. O pesquisador deverá percorrer uma determinada rota previamente estabelecida, dentro da área da Unidade, verificando a quantidade de policiais presentes, não interessando nessa verificação o motivo pelo qual o policial não estava no posto. Posteriormente, com a escala de serviço da Unidade, verifica-se a quantidade de policiais que deveria estar presente naquela rota. Desta forma, a TxImp é determinada através da seguinte fórmula:

$$\text{Tx Imp} = \frac{\text{Qtd de policiais observados}}{\text{Qtd de policiais escalados}} \times 100$$

A Planilha para o levantamento deste indicador é mostrada a seguir.

QUADRO 4.3 - PLANILHA DE PESQUISA DA TAXA DE IMPACTO VISUAL (Frente)

POLÍCIA MILITAR DA BAHIA		
CENTÉSIMA COMPANHIA INDEPENDENTE		
PLANILHA DE PESQUISA		
POSTOS	PM ESCALADOS	PM OBSERVA- DOS
TOTAL	(1)	(2)

$$\text{Tx Imp} = \frac{\text{TOTAL 2}}{\text{Total1}} \times 100$$

QUADRO 4.3 - PLANILHA DE PESQUISA DA TAXA DE IMPACTO VISUAL (Verso)

<p>INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estipular um roteiro e horário aleatoriamente. 2. Verificar quais os postos de PO ou Módulo existentes naquele roteiro e quantos policiais estão previstos para cada posto. Registrar no campo próprio. 3. Percorrer o roteiro com veículo preferencialmente padronizado e registrar o número de policiais observados, independentemente de serem ou não escalados naquele posto. 4. O índice é calculado dividindo-se o total de policiais observados pelo total de policiais previstos, multiplicando o resultado por 100. Quanto mais próximo de 100% melhor. 5. Construir o gráfico sequencial.
--

É importante que na coleta deste indicador sejam escolhidos os roteiros mais importantes da Unidade, ou seja, aqueles que são mais freqüentados pelo público. É importante também que o horário para realização da pesquisa seja variável mas que considere as oscilações provocadas pela escala. Por exemplo, nas Unidades em

que existe policiamento bancário montado à partir das 09:30, é interessante que o horário da pesquisa seja sempre após este momento, para que não haja uma falsa impressão de aumento ou decréscimo da Tx Imp.

4) Número de ações especiais realizadas (NEsp)

A ênfase nas ações preventivas é medida através do número de ações especiais empreendidas pela UOp, no período, voltadas para evitar ocorrências. Entenda-se como ações especiais as ações de caráter prioritariamente educativo e que têm por objeto evitar a ocorrência de delitos, como por exemplo, campanhas educativas em escolas, reuniões com associações comunitárias, campanhas de educação para o trânsito, entre outras. O indicador é obtido da contagem simples das ações realizadas.

5.0 - INDICADORES DE GESTÃO

5.1 - Generalidades

Diferentemente dos Indicadores da Missão, os Indicadores de Gestão estão diretamente ligados à administração da Unidade, Subunidade ou Seção. São indicadores importantes para que a missão seja alcançada, mas que não guardam relação direta com a verificação desta. É o caso do indicador *número de abordagens realizadas* que citamos anteriormente.

Somente após adquirir o hábito de trabalhar com os Indicadores da Missão, os quais já se constituem no primeiro auxílio para avaliação periódica das Unidades, os comandantes de UOp devem buscar a implantação dos Indicadores de Gestão, os quais irão clarear ainda mais a visão do seu desempenho, facilitando a condução dos trabalhos.

Geralmente estes indicadores estão sob o controle dos responsáveis pelas Seções da UOp, e portanto, por eles devem ser controlados e avaliados.

5.2 - Alguns Indicadores de Gestão

A seguir, listamos alguns indicadores de gestão, relacionando-os com as dimensões da Qualidade.

NOME DO INDICADOR	COMO EXPRESSAR EM NÚMEROS	DIMENSÃO DA QUALIDADE
TAXA DE EMPREGO OPERACIONAL	$\frac{\text{Efetivo operacional}}{\text{Efetivo total da UOp}} \times 100$	QUALIDADE
TAXA DE EMPREGO ADMINISTRATIVO	$\frac{\text{Efetivo administrativo}}{\text{Efetivo total da UOp}} \times 100$	
TAXA DE DEFICIÊNCIA DE EFETIVO	$\frac{\text{Efetivo Existente}}{\text{Efetivo previsto}} \times 100$	INTRÍNSECA E
ÍNDICE DE CRIMINALIDADE	$\frac{\text{Nº de ocorrências}}{\text{Nº de habitantes}} \times 1000$	
TAXA DE OCUPAÇÃO	$\frac{\text{Tempo empregado em ações}}{\text{Tempo total em serviço}} \times 100$	OPERACIONAL
TEMPO DE RESPOSTA	(Hora de chegada ao local) - (Hora do acionamento)	

CUSTO DO POLICIAMENTO POR HABITANTES	$\frac{\text{Total de gastos da UOp}}{\text{N}^\circ \text{ de habitantes}}$	CUSTO E INVESTIMENTOS
GASTO MÉDIO COM MATERIAL DE CONSUMO	$\frac{\text{Total de gastos c/ mat. consumo}}{\text{Qtd de itens adquiridos}}$	
GASTO MÉDIO COM MANUTENÇÃO E REPAROS	$\frac{\text{Total de gastos c/ manutenção}}{\text{Qtd de serviços realizados}}$	
ÍNDICE DE FERIDOS	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de feridos em ocorrências}}{\text{N}^\circ \text{ de ocorrências}} \times 100$	SEGURANÇA
TAXA DE MORTALIDADE EM SERVIÇO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ PM mortos em serviço}}{\text{Total de PM em serviço}} \times 100$	
TAXA DE ACIDENTES EM SERVIÇO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ PM acidentados em serviço}}{\text{Total de PM em serviço}} \times 100$	
ABSENTEÍSMO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ faltas não iustificadas}}{\text{Total de PM em servi-}} \times 100$	MORAL E SATISFAÇÃO DOS
SUGESTÕES	$\frac{\text{N}^\circ \text{ sugestões no período}}{\text{Total de PM em servi-}} \times 100$	CLIENTES

TAXA DE AFASTAMENTO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ PM dispensados}}{\text{Total de PM em servi-}} \times 100$	SATISFAÇÃO I DOS CLIENTES INTERNOS
ÍNDICE DE OCUPAÇÃO	$\frac{\text{Horas de trabalho no mês}}{\text{Horas de trabalho da GAP}} \times 100$	
ÍNDICE DE FOLGA	$\frac{\text{Horas de folga no mês}}{720 - (\text{Horas de trabalho da GAP})} \times 100$	
QUANTIDADE DE HORAS EM INSTRUÇÃO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ PM acidentados em serviço}}{\text{Total de PM em serviço}} \times 100$	

6.0 - AÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO

Para implantação da gestão através de indicadores, sugerimos a seguinte seqüência:

1) Treinamento da equipe de coletores

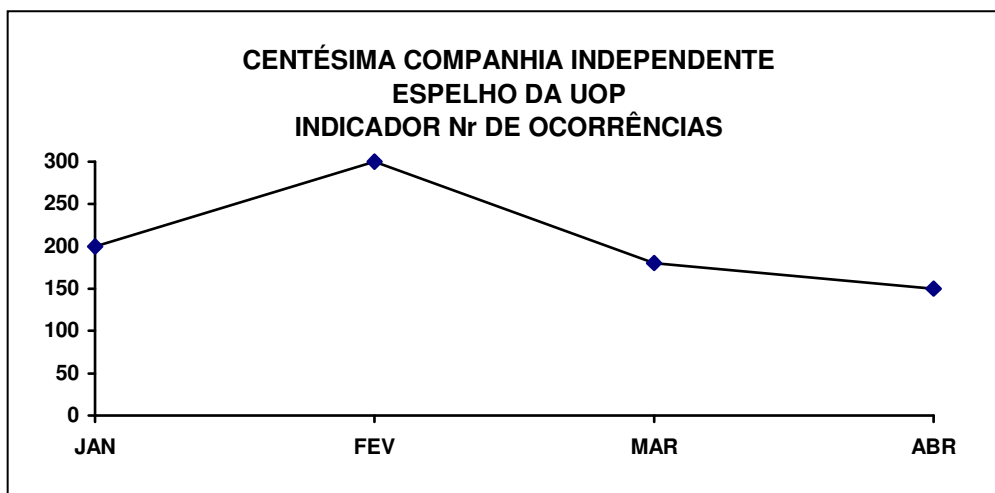
Para que o indicador seja confiável é preciso, antes de mais nada, que a sua coleta e determinação sejam feitas de forma também confiável. Para tanto, devemos formar uma equipe de coletores, formada por 2 a 3 policiais, a qual terá a incumbência de coletar os dados, fazer os cálculos e construir os gráficos necessários, tudo sob a supervisão do Oficial Coordenador do Comitê da Qualidade.

2) Construção do espelho da UOp

Com o resultado obtido pela equipe de coleta, será construído um quadro-resumo que mostra como os indicadores estão evoluindo. Este quadro resume representa o **espelho do batalhão**, o qual deve ser periodicamente divulgado para a tropa em um dia determinado da semana ou durante as sessões da Educação Continuada (ver Linha de Ação 5), e ser fixada em local visível para que todos saibam como está

sendo desenvolvido o trabalho. O comandante da UOp ou o Oficial Coordenador do Comitê deve comentar a atuação daquele período, sempre relacionando as ações empreendidas com os indicadores de cumprimento da missão.

QUADRO 4.4 - ESPELHO DA UOp



3) Conscientização para a gestão por fatos e dados

O espelho da UOp deve ser um documento respeitado por toda a tropa, à partir do Comandante. Portanto, além de mostrar e comentar com a tropa o Comandante da UOp deve procurar planejar as suas ações operacionais com o seu “staff” baseando-se no impacto que estas terão sobre os indicadores da missão. A utilização constante dos indicadores e sua importância também devem ficar claras durante as sessões da Educação Continuada, a qual deverá ter módulos específicos para que o assunto seja tratado.

4) Introdução gradativa dos demais indicadores de gestão

Após a sedimentação da cultura de utilização dos indicadores da missão, o que acreditamos deverá ocorrer entre um ano e meio a dois anos de implantação, os indicadores de gestão podem começar a ser implantados, vinculando-os com as Seções pertinentes ou com responsáveis por medí-los.

CAPÍTULO 5

LINHA DE AÇÃO 5: EDUCAÇÃO CONTINUADA

"A única maneira de sustentar uma vantagem competitiva é assegurar que sua organização aprenda mais rápido que a concorrência"

Arie de Geus

1.0 - INTRODUÇÃO

Apesar da "Educação continuada" ser um conceito ainda pouco definido no Brasil, ela vem se constituindo numa alternativa eficaz para suprir as deficiências do ensino no país e democratizar o acesso à informação. Adquirir conhecimentos e se enriquecer culturalmente ao longo de toda vida profissional, passou a ser uma questão de sobrevivência para a população economicamente ativa. O próprio governo federal demonstrou consciência sobre sua importância ao criar, no âmbito do MEC, a Secretaria de Educação a Distância e ao buscar equipar as escolas de primeiro grau com antena parabólica e televisão, visando ao treinamento de professores por meio de teleconferências. Outras iniciativas podem ser citadas, a começar pelos antigos cursos por correspondência e os mantidos por televisões educativas.

A empregabilidade, como estão chamando a possibilidade de um profissional conquistar e manter um posto de trabalho, depende cada vez mais do conhecimento e das habilidades das pessoas. Se de um lado, as empresas não conseguem garantir o emprego, podem, de outro, aperfeiçoar seus funcionários, aumentando seus conhecimentos para enfrentar as adversidades do mercado. Da parte do empregado,

se faz necessária uma mudança de mentalidade, rompendo com noções antigas, tornando-se um permanente aprendiz, aberto a novas tendências e descobertas.

A educação continuada é fundamental para que todos os profissionais possam atualizar-se permanentemente, cumprindo, assim, os requisitos que deles se exigem no ambiente das organizações. Muitos são os cursos que se desenvolvem na Corporação, porém, esses cursos não são mais capazes de atender integralmente à demanda existente. Por isso, a educação continuada assume crescente importância em nossa Polícia Militar.

Um dos grandes males da atualidade é a idéia errada de parar de estudar quando recebemos o certificado de conclusão na escola. A expressão "*Graças a Deus não preciso estudar mais!*" é por vezes proferida por quem conclui o 1º, 2º grau ou cursos de formação. Esta forma de pensar acaba fazendo com que o indivíduo se torne obsoleto, pois hoje vivemos um mundo globalizado, onde o conhecimento progride e se difunde com uma velocidade espantosa. O indivíduo que não acompanha a evolução do conhecimento, além de não conseguir melhorar o seu desempenho, corre riscos de não mais conseguir emprego. Sua taxa de empregabilidade vai caindo progressivamente até o ponto em que se torna um óbice para a Organização, tendo muitas vezes que ser dispensado.

A aprendizagem é uma responsabilidade atinente a cada pessoa, pois dela depende o nosso crescimento enquanto seres humanos e enquanto profissionais. Entretanto, deixar que o próprio servidor busque sua atualização é jogar o futuro da organização dentro de um processo aleatório, apostando que, na melhor das hipóteses, o indivíduo continue seus estudos por iniciativa própria. Cabe então às organizações a preocupação com o constante aperfeiçoamento dos seus empregados, buscando alcançar, desta forma, a melhoria do seu desempenho e de sua eficácia, a utilização de novas tecnologias em benefício próprio, responder mais rapidamente às mudanças do setor e adquirir constantemente conhecimentos que sejam valorizados pelos clientes.

Podemos dizer que todas as organizações aprendem, porém de diferentes formas. Muitas organizações baseiam a sua aprendizagem no desempenho dos seus empregados; priorizam o hoje, o resultado imediato e o que se pode obter dos empregados agora. Os cursos, instruções e seminários buscam a resposta direta e imediata do empregado, assimilando o conhecimento e pondo-o em prática.

Há outras organizações que, diferentemente das anteriores, buscam aprender a aprender. Baseiam a sua aprendizagem na melhor realização de suas tarefas e almejam alcançar resultados de longo prazo. Sacrificam o desempenho de hoje em prol do desempenho de amanhã.

Este último modelo parece-nos mais razoável, pois as perdas aparentes que possam ter no presente representarão uma vantagem sobre as outras amanhã, quando a organização conseguir disseminar e assimilar o conhecimento de forma mais rápida que seus concorrentes, tornando-se assim flexível o bastante para adaptar-se rapidamente às constantes mudanças que o mundo atual exige.

Considerando tudo isso é que não poderíamos deixar de abordar no Projeto Polícia Cidadã uma forma plausível e factível de conduzir a aprendizagem da Corporação. E com esse mister, surge a Linha de Ação 5, Educação Continuada.

2.0 - OBJETIVOS

Como objetivos desta Linha de Ação, temos:

- 1) Estabelecer um processo de aprendizado contínuo dos membros da Corporação, através da metodologia Educação Continuada;
- 2) Proporcionar à Corporação meios para que possa conduzir de forma adequada a transmissão do conhecimento e das informações aos seus integrantes;
- 3) Incorporar nos policiais militares a cultura do aporte de conhecimento.

3.0 - METODOLOGIA EDUCAÇÃO CONTINUADA

3.1 - Generalidades

A metodologia educação continuada consiste na transmissão sistemática e contínua do conhecimento através de “multiplicadores”, pessoas previamente treinadas para repassar o conhecimento, contido nos denominados “módulos de instrução”, para pequenos grupos de policiais militares.

Esta metodologia substitui, com vantagens, o modelo tradicional, o qual já não tem conseguido alcançar eficazmente os resultados a que se propõe. A instrução de manutenção e os cursos de especialização, conduzidos da forma tradicional, dependem muito tempo e recursos. Os conteúdos geralmente são grandes em relação à carga horária disponível e, portanto, as sessões acabam se desenvolvendo de

maneira muito intensiva, dificultando a assimilação. Em conseqüência, o aproveitamento que os instruídos obtêm do conhecimento oferecido é baixo em relação ao necessário, não havendo a contrapartida dos recursos investidos .

Com este novo método, o conteúdo é passado gradativamente, sintonizado com a velocidade de assimilação. O aprendizado é sedimentado, a cada módulo, pela experimentação no ambiente real da organização. Os conceitos são transmitidos através de exposições, dinâmicas e vivências reproduzíveis no ambiente de trabalho, mesmo em áreas remotas. As tarefas a serem desenvolvidas nas Unidades dispõem de suporte da consultoria do Serviço de Gestão da Qualidade da PMBA.

3.2. Vantagens do método

Dentre as vantagens que a Educação Continuada possui, podemos citar como principais:

1) O conteúdo é transmitido pelos próprios membros da organização.

Esse fato constitui-se em um fator vantajoso por vários aspectos. Conforme citamos anteriormente, os “multiplicadores” são membros da própria Unidade, os quais participam de instruções destinadas a prepará-los para transmitir partes do conhecimento, contidas nos “módulos de instrução”. Um consultor irá realizar essas instruções a cada mês ou a cada quinze dias. Em seguida, essas pessoas atuam aos pares como retransmissores do conhecimento aos seus colegas, disseminando o aprendizado a todos os membros da organização.

Sendo assim, o primeiro fator positivo é que os multiplicadores, além de atuarem como repassadores de conhecimento, também praticam os conceitos no seu próprio ambiente de trabalho , comprometendo-se com o que foi por ele transmitido, sob pena de serem interpelados pelos seus próprios alunos.

Como os multiplicadores são policiais militares que trabalham diariamente na rotina da Unidade, existirá uma identificação natural entre estes e os seus alunos, facilitando sobremaneira o processo ensino-aprendizagem. Periodicamente, sugere-se, inclusive, que os multiplicadores sejam mudados, de modo que todos os integrantes da Unidade tenham chance de, em algum momento, serem também multiplicadores.

2) A Organização fica com o know-how

À medida em que o processo vai se fortificando, que os multiplicadores vão ganhando experiência na nova tarefa e tudo passa a fazer parte da rotina da Unidade, a organização ganha condição para se tornar independente, seguindo adiante sem necessidade de auxílio externo. Os consultores, Oficiais do Serviço de Gestão da Qualidade, vão pouco a pouco diminuindo a sua cota de participação, deixando a Unidade livre para criar os seus próprios módulos e utilizar a metodologia da melhor maneira possível.

Com o “know-how” em mãos dos multiplicadores, a organização pode utilizá-lo à qualquer tempo, conforme sua necessidade.

3) Flexibilidade

Muitas vezes é necessário alterar o curso de um projeto para que suas fases aconteçam em condições favoráveis. A metodologia "educação continuada" tem grande capacidade de adaptação às características e aos momentos das organizações. É modular, portanto pode parar e ser retomada à partir do último módulo e a qualquer momento. Os conteúdos podem ser ajustados às situações práticas permitindo tirar o máximo de proveito do momento.

4) Continuidade do processo

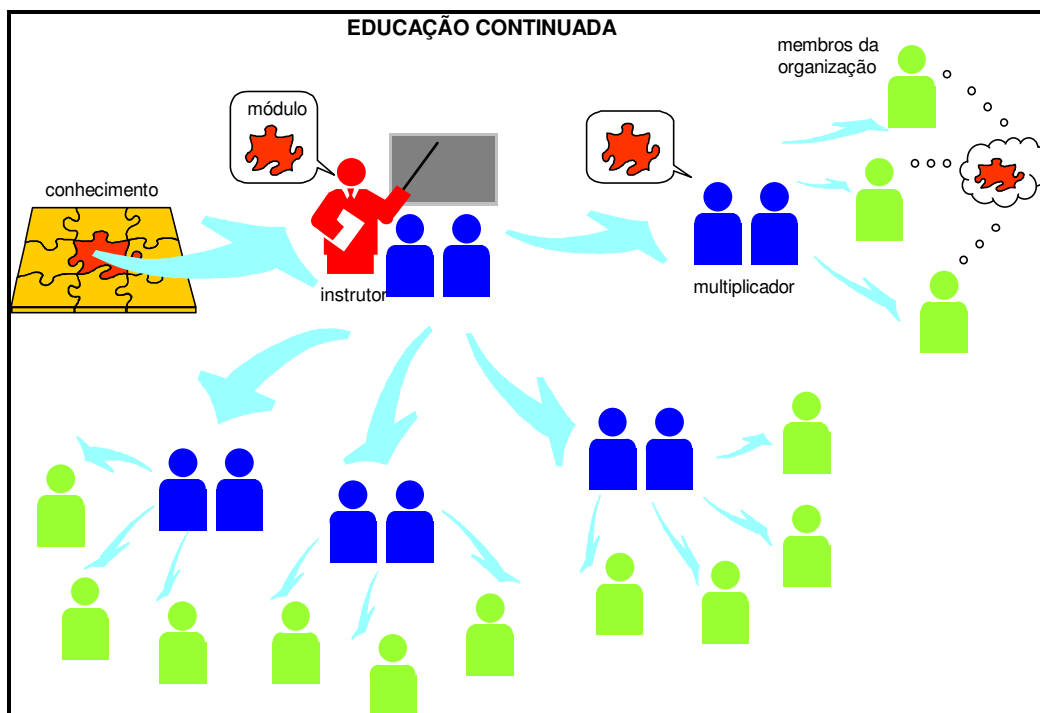
Após os primeiros 12 módulos sobre Qualidade, a Unidade seguirá independente, construindo os seus próprios módulos. Os assuntos serão escolhidos conforme a conveniência da Unidade, podendo abordar outros temas voltados para a Gestão da Qualidade, assuntos técnico-profissionais, discussão de atitudes adotadas na rotina diária da Unidade, entre outros.

As Paradas podem também ser realizadas nestes moldes, utilizando a metodologia para transmitir as orientações e determinações à tropa.

O importante é que, depois da fase inicial de implantação, o processo deve sempre continuar, podendo, entretanto, sofrer algumas paralisações temporárias em períodos especiais para a Unidade, em que a carga de trabalho esteja além da normal, como por exemplo, durante o Carnaval ou as Micaretas.

O quadro 5.1 mostra uma resumo pictórico do método

QUADRO 5.1 EDUCAÇÃO CONTINUADA



4.0 - PARÂMETROS PARA PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO.

Existem algumas condições que devem ser consideradas quando do planejamento e aplicação da Educação Continuada na UOp. São elas:

1) Período utilizado

As sessões da Educação Continuada devem ocorrer durante o turno de serviço do policial. Como a duração ideal de cada sessão é de 1 a 1,5 h, não haverá grandes prejuízos ao serviço operacional. Recomendamos que sejam aproveitados os momentos de início ou final do turno de serviço, ou outros momentos em que a carga de trabalho não seja grande.

2) Formação dos grupos

Os grupos de instrução devem contemplar todo o efetivo da UOp, desde o Comandante até o mais moderno Soldado. Cada grupo deve conter no máximo 25 participantes, observando-se que haja uma heterogeneidade quanto ao grau hierárquico e quanto às funções desempenhadas. Desta forma, o grupo de instrução contará com a

presença de Oficiais e Praças dos diversos setores da Unidade: Administração, PO Geral, de Trânsito, Bancário e Radiopatrulhamento. Isso ajudará inclusive a não haver grande falta de policiais em um tipo de policiamento apenas.

Já o grupo de multiplicadores deve ser formado por voluntários, independente do seu grau hierárquico, que desejem participar ativamente do processo. Adiante detalharemos melhor o perfil do multiplicador.

3) Perfil do multiplicador

O multiplicador é o elemento fundamental de todo o processo. Ele é um consultor interno da Unidade, escolhido para:

- Absorver conhecimento, pois inicialmente a eles será transmitido um conhecimento que deverá ser repassado; posteriormente, eles próprios auxiliarão na construção dos módulos de instrução, buscando o conhecimento necessário através de cursos, seminários, visitas a instituições, e outras;
- Transmitir conhecimento, como instrutores à frente de seus respectivos grupos, recebendo previamente a capacitação necessária;
- Praticar o conhecimento, pois que os multiplicadores, ao adquirirem o conhecimento, passarão a empregá-lo na sua rotina, servindo de modelo para os demais integrantes da Unidade.

Portanto, a seleção dos multiplicadores deve observar os seguintes pontos:

a) Comprometimento

O multiplicador tem que estar comprometido com o processo de implantação da Qualidade na Unidade, pois lhe será difícil transmitir um conhecimento sobre algo que ele próprio não aceita ou não acredita;

b) Interesse e disponibilidade

O interesse e a disponibilidade são decorrentes do item anterior. Se estes não existirem, o multiplicador passará a ser uma fonte geradora de problemas, necessitando de constantes reajustes para que possa dar suas aulas;

c) Habilidade de comunicação

É interessante que o multiplicador seja um possuidor do dom da comunicação, que tenha facilidade de se expressar em público. Não é necessário que já tenha atuado antes na área de ensino, mas quanto mais desinibido for, mais facilidade terá para absorver e transmitir o conhecimento. Com o decorrer do processo essa habilidade deverá ser notada em outros, que poderão ser escolhidos para serem futuros multiplicadores.

4) Consultoria

Durante a primeira fase da Educação Continuada (assistida pelos Consultores), serão prestados serviços de consultoria de suporte às tarefas de elaboração e reprodução dos módulos. Cada turma de multiplicadores disporá de 36 horas para essa consultoria. As horas serão utilizadas conforme as necessidades específicas de cada grupo e agenda definida em comum acordo com os consultores especialistas do Serviço de Gestão da Qualidade da PM.

5) Conteúdo recomendado para os módulos

Recomendamos, para os primeiros 12 módulos, os seguintes assuntos:

- Apresentação do Projeto Polícia Cidadã
- Introdução à Qualidade em Serviços
- Qualidade em Serviços - Momentos de contato
- Indicadores
- Implantação do programa 5S
 - Aplicação do Serviço de Utilização
 - Aplicação do Serviço de Ordenação
 - Aplicação do Serviço de Limpeza
 - Aplicação do Serviço de padronização
 - Aplicação do Serviço de Auto-Disciplina
- Gerenciamento do crescimento do Ser Humano
- Relações interpessoais - 1ª parte
- Relações interpessoais - 2ª parte

- Ferramentas da Qualidade
- Análise e solução de problemas

A seqüência deste conteúdo recomendado pode ser alterada, intercalando-se módulos com assuntos especificamente técnico-profissionais ou ainda outros que requeiram urgência para serem transmitidos à tropa. Neste caso, os módulos serão construídos pela própria Unidade ou por outras pessoas especializadas naquele conhecimento, utilizando para tanto o padrão recomendado.

5.0 - AÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO

Como ações para implantação desta linha de ação, recomendamos as seguintes:

1) Escolha dos multiplicadores.

O primeiro e talvez mais importante passo para o início do processo é a escolha dos multiplicadores. Isso deve ser feito considerando os aspectos que já comentamos a respeito do perfil do multiplicador.

2) Confecção do quadro-horário para instrução.

O passo seguinte é a confecção do quadro-horário para a instrução. Inicialmente, o efetivo da Unidade será dividido em grupos de no máximo 25 pessoas, considerando o que já colocamos sobre formação dos grupos. Posteriormente, distribuiremos os grupos em um quadro-horário, compondo assim a escala para a instrução. Nesta escala, já deverá constar também o nome dos multiplicadores que trabalharão com aquele grupo.

Vale ressaltar que, sempre que as condições permitirem, os multiplicadores devem atuar em dupla, principalmente no início do processo, pois isto os ajudará a ganhar mais auto-confiança além de permitir que os comentários de um sejam complementados ou até mesmo retificados pelo outro.

3) Treinamento dos multiplicadores

Após a sua escolha, o multiplicador deverá ser treinado por um Consultor do Serviço de Gestão da Qualidade da PMBA. Neste treinamento, lhe será passado o módulo de instrução bem como as técnicas envolvidas para a sua transmissão.

Desse treinamento também poderão participar outras pessoas de interesse da UOp, tais como os Chefes de Seção e Comandantes de Sub-unidade, líderes naturais, possuidores de habilidades didáticas que já não sejam multiplicadores ou ainda outras pessoas do público externo que representem uma necessidade estratégica da UOp.

4) Início das sessões de aula

Uma vez pronta a escala e tendo sido os multiplicadores devidamente treinados, é o momento de começarmos a desenvolver o processo. Como todo início de uma nova rotina, este momento requer uma especial atenção do Comandante da Unidade e em especial do Oficial Coordenador de Qualidade, os quais devem estar preparados para implementarem, de imediato, as medidas corretivas que se façam necessárias.

5) Acompanhamento e avaliação do processo

O constante acompanhamento e avaliação periódica do processo caberão ao Oficial Coordenador de Qualidade da UOp. Uma avaliação periódica é necessária para que se tenha condições de verificar se o processo está mesmo surtindo o efeito desejado, adotando-se as medidas corretivas em caso contrário.

Podemos citar então, como tarefas cabíveis ao Coordenador de Qualidade:

- * Providenciar a confecção dos módulos de instrução;
- * Monitorar todo o processo de implantação;
- * Manter contínuo contato com os Consultores e multiplicadores;
- * Registrar os resultados obtidos;
- * Orientar o Comandante da UOp quanto à medidas corretivas;
- * Estar apto para assumir o controle para a continuação do processo.

so.

6.0 - OUTRAS AÇÕES EDUCACIONAIS

Como já afirmamos na Linha de Ação 1, a Educação Continuada não abre mão de nenhum outro tipo de preparação educacional e emocional que possa melhorar a interação do servidor policial com a comunidade a que serve, e que possa melhor ca-

PROJETO POLÍCIA CIDADÃ

pacitá-lo a identificar e resolver problemas que afetam a vida do cidadão. O importante é que, o novo conhecimento possa ser disponibilizado para todos os integrantes da Unidade, através de consultores externos ou internos, sempre valorizando a dimensão prática na construção permanente de um servidor policial melhor.

Ao Projeto Polícia Cidadã interessa qualquer tipo de preparação profissional, contanto que seja continuado. Dentro desse espírito dois trabalhos merecem ser referenciados: o primeiro deles é o programa de cooperação técnico-científico-cultural elaborado e executado pela Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Juazeiro, com vistas ao desenvolvimento de ações educativas junto ao contingente de praças do 3º Batalhão que atua diretamente no trato com a comunidade. O segundo é o Processo de Desenvolvimento Continuado que vem sendo colocado em prática pela Escola de Serviço Público - FUNDESP - com o intuito de fortalecer a prática de trabalho dos servidores policiais integrantes das Companhias Independentes da RMS, através de ações permanentes de capacitação dos servidores públicos de segurança, tendo como parceiro o Serviço de Gestão da Qualidade da Polícia Militar.

CAPÍTULO 6

LINHA DE AÇÃO 6: NÚCLEO DE MEMÓRIA

"O maior patrimônio do ser humano em relação aos outros animais é a sua capacidade de armazenar informações para outras gerações "

1.0 - INTRODUÇÃO

As organizações, de um modo geral, e em particular os órgãos públicos, sofrem por vezes soluções de continuidade em seus processos devido à constante rotatividade de seus dirigentes. Esse problema é ainda agravado pelo fato de que boa parte das orientações, normas e procedimentos não são registrados, sendo esquecidos com o passar do tempo e com as constantes modificações das chefias, fazendo assim valer o velho brocardo latino *"verba volant, manent scripta"*.

Devido à sua importância na modificação da doutrina da Corporação, o Projeto Polícia Cidadã não pode figurar como um simples "modismo", que esteja sepultado daqui a alguns anos, após a passagem de alguns Comandantes.

Um processo de modificação de tal ordem de grandeza levará no mínimo quatro a cinco anos para começar a oferecer resultados efetivamente sólidos, e, portanto, deve continuar sendo empregado sem soluções de continuidade se quisermos encará-lo com seriedade.

Para que todo o processo de implantação não se perca "ao passar das ventanias" é que temos, como última linha de ação, o Núcleo da Memória, mantendo sempre viva a chama transformadora do projeto.

2.0 - OBJETIVO

O principal objetivo desta linha de ação é documentar todo o processo de implantação, conservando-o e expondo-o de forma a possibilitar fácil acesso para consultas posteriores.

3.0 - AÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO

A criação e conservação das condições do Núcleo da Memória são tarefas atinentes ao Coordenador de Qualidade da Unidade, apoiado pelo seu Comandante.

Para que o Coordenador leve a cabo esse mister, sugerimos, dentre outras, as seguintes ações:

1) Escolha do espaço físico apropriado

Cada unidade da PM deve reservar um local para o núcleo da memória. Neste local serão armazenados todos os documentos e demais materiais gerados durante o processo da implantação. As principais peças que ilustrem os passos e etapas que foram trilhadas no processo devem estar expostas. O acesso deve ser incentivado para que todos, público interno, visitantes e comunidade possam apreciar a evolução experimentada pela implantação.

2) Instalação dos equipamentos

Para que o Núcleo da Memória alcance o seu objetivo, ele deve conter materiais básicos, tais como:

- Televisor (ideal 29”);
- Videocassete;
- Mobiliário adequado (mesas, cadeiras, sofás);
- Microcomputador;
- Arquivo fotográfico, devidamente organizado.

3) Escolha do pessoal de apoio

O efetivo que será empregado no Núcleo da Memória a princípio será o mesmo que compõe a Coordenação de Qualidade da UOp. Entretanto, é preciso ainda que sejam selecionadas outras pessoas que possuam especializações necessárias ao bom andamento das atividades, tais como fotógrafo, editores de vídeo, bibliotecários, entre outras.

4.0 - OUTRAS AÇÕES COMPLEMENTARES

Além das ações sugeridas, outras ações podem ser desenvolvidas sempre no intuito de manter viva a memória do Projeto.

Todas as reuniões internas, reuniões com a comunidade, eventos comunitários desenvolvidos, cursos e demais eventos que se relacionem com o Projeto devem ser fotografados e/ou filmados.

Outras idéias que podemos sugerir no momento são:

- Registro da data e posterior comemoração do aniversário de implantação do Projeto;
- Criação de um programa de computador interativo, disponível aos visitantes, mostrando o histórico da implantação;
- Realização de palestras, por ocasião do aniversário da UOp ou da implantação, destinadas ao público em geral mostrando o histórico da implantação.

PARTE V

CONSIDERAÇÕES FINAIS

"Aqueles que dizem que determinada coisa não pode ser feita devem ceder lugar para aqueles que estão fazendo."

TOM CHUNG

A revolução gerencial que tem caracterizado os anos 90, transformou esse momento na década dos serviços e da competência. Os tempos atuais exigem flexibilidade, agilidade, inovação e mobilização de todas as pessoas na direção da excelência competitiva para o enfrentamento dos momentos difíceis.

A QUALIDADE tem sido o pilar básico da excelência competitiva tão desejada pelas organizações modernas. Apesar do grande interesse que a GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL tem despertado, muitas pessoas ainda não entenderam bem o que ela significa. Muitos acreditam que G Q T é apenas uma nova tecnologia, cuja incorporação ao produto ou serviço, depende tão somente do trabalho isolado de alguns técnicos ou de especialistas responsáveis por certas áreas da produção de bens e serviços, concepção esta totalmente equivocada e que tem levado a muitas decepções, associadas a perdas de tempo, dinheiro e prestígio.

Mesmo admitindo-se que a qualidade é algo associado a novas tecnologias, especialmente às de administração, sabemos que este não é o único aspecto a ser considerado. O problema é que muitas pessoas insistem em ver apenas os aspectos formais e imediatos oferecidos pela tecnologia, ignorando as transformações sistêmicas que precisam existir por trás delas. Estas transformações, no particular da Polícia Militar, estão sendo viabilizadas pelos trabalhos resultantes do PROGRAMA PM/UFBA, necessitando apenas de mais agilidade em suas execuções, para que possam melhor apoiar o **PROJETO POLÍCIA CIDADÃ**.

É necessário ter sempre em mente que a GQT é um sistema gerencial que envolve todos os níveis da organização para manter sob controle e melhorar continuamente o desempenho dos processos de trabalho, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes e até exceder suas expectativas. É do professor KAORU ISHIKAWA

a definição mais abrangente sobre qualidade total que encontramos na literatura especializada, ao afirmar: “UMA INTERPRETAÇÃO QUE SE PODERIA DAR A QUALIDADE É QUE ELA SIGNIFICA QUALIDADE DE TRABALHO, QUALIDADE DE SERVIÇO, QUALIDADE DE INFORMAÇÃO, QUALIDADE DE PROCESSO, QUALIDADE DE ESTRUTURA, QUALIDADE DAS PESSOAS, QUALIDADE DE SISTEMA, QUALIDADE DA COMPANHIA, QUALIDADE DOS OBJETIVOS ETC.”

Mesmo concordando com a amplitude do pensamento do referido professor, entendemos que a essência verdadeira de um programa bem sucedido de qualidade, é o conjunto de mudanças fundamentais dos padrões de percepção, pensamento e comportamento das pessoas, caracterizando um novo paradigma, que deve afetar a organização como um todo integrado e não apenas esta ou aquela área, este ou aquele serviço, este ou aquele nível hierárquico.

GLOBALIZAÇÃO, QUALIDADE E ROBOTIZAÇÃO são fenômenos sociais que estão exigindo da população mundial mudanças rápidas no estilo de vida. Do preparo para esta nova dinâmica social vai depender o sucesso ou fracasso dos indivíduos ou das organizações.

A GLOBALIZAÇÃO tem trazido muitas implicações para o mercado de trabalho, permitindo cada vez mais ao capital buscar mão-de-obra e matéria prima onde mais lhe convém, produzindo aquecimento ou desaquecimento na economia desta ou daquela área do planeta.

Padrões de exigência máxima, são a tônica das certificações dos produtos e serviços por institutos internacionais. “A QUALIDADE TOTAL” é o caminho. Não existe mais espaço no planeta para defeitos de qualquer espécie, o que tem levado o cidadão-cliente a não mais pagar pela não qualidade.

A ROBOTIZAÇÃO é o outro fenômeno tecnológico com o qual temos que conviver. A tecnologia faz máquinas que substituem o homem em seus trabalhos, trazendo progresso, modernidade e também desemprego. Fala-se com muita intensidade em tecnologia de ponta. Os investimentos em pesquisa se multiplicam dia após dia. Em meio a tudo isso, não podemos esquecer que o homem é o personagem mais importante de todo o cenário mundial, e ele só será competitivo se estiver preparado para esta nova dinâmica social.

O PROJETO POLÍCIA CIDADÃ é um sinalizador que visa nortear as ações da Polícia Militar da Bahia na busca da excelência na prestação de serviço de segurança pública, adotando os princípios básicos da Gestão pela Qualidade Total, por nos dar a oportunidade de melhor interagir como o cidadão-cliente, promover o crescimento do ser humano, e oferecer um sistema gerencial completo que se coaduna com a cultura e as necessidades da Corporação. Porém não podemos esquecer que tudo isso só será possível com o envolvimento das pessoas desenvolvendo todas as dimensões, e não apenas com aporte tecnológico.

Por não nos sentirmos absolutos na condução deste trabalho deixamos de lado as vaidades pessoais e fomos buscar toda e qualquer contribuição enriquecedora oferecida pelos Oficiais e Praças das Unidades piloto, a quem dirigimos nesta oportunidade a nossa gratidão.

Nos nossos dias, a velocidade com que as mudanças ocorrem em todas as atividades resulta em redução significativa do tempo de vida da informação, descartando e renovando conhecimentos acumulados ao longo dos anos.

É inconcebível que uma organização se assemelhe ao caso do empregado da rede ferroviária que, durante mais de trinta anos, sempre que uma composição estacionava na plataforma, aplicava duas pancadas com uma pequena barra de ferro em todas as rodas. Veio sua aposentadoria e seu jovem substituto questionou a razão de tal procedimento; irritado o velho funcionário retrucou- lhe dizendo ter substituído outro empregado que saíra, também após trinta anos, e nada lhe explicara a respeito. Apenas a experiência de bater nas rodas, apreendida em cinco minutos, transformou-se no conhecimento necessário para o exercício da função. O novo modelo de competição exige a todo instante uma significativa incorporação de conhecimentos, definindo um clima de renovação constante que possa garantir rumos mais seguros para o futuro.

Cabe-nos ressaltar, que um projeto desta natureza transitará por ambientes carregados de interesses pessoais, para os quais a execução das idéias poderá representar uma ameaça ao “status quo” dominante, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo de uma organização. O interesse em não permitir a realização de um dado projeto pode originar-se de qualquer nível da organização, e não se pode descartar o caráter pouco ético das manobras de obstrução, não importando o processo a ser

utilizado na consecução dos objetivos pessoais, em detrimento dos objetivos maiores da instituição.

A ameaça existe e parte geralmente de profissionais sociáveis, persuasivos e com condições de sustentar com fortes argumentos a defesa de suas idéias. O problema é que dificilmente essas pessoas são identificadas como elementos capazes de se posicionarem na contramão das decisões. Na verdade, guardam o objetivo de não permitir que nada aconteça.

A constatação deste fato deve levar os executores do **PROJETO POLÍCIA CIDADÃ** a desenvolverem um modelo de ação neutralizadora que incorpore, na sua fase de planejamento, toda uma busca dos possíveis relacionamentos do projeto com os ambientes interno e externo, com o intuito de transformar ameaças em oportunidades.

Muitos são os projetos que, uma vez anunciados, levantam grandes expectativas pela importância social que carregam e, após certo tempo, sob argumentos nem sempre convincentes, deixam de ser executados ou não alcançam os resultados esperados em razão das ações de agentes bloqueadores. Quando a infiltração de agentes bloqueadores vier a colocar em risco a qualidade dos resultados, só restará incorporar ao perfil dos gerentes do processo ferramentas suficientemente poderosas para eliminar a intenção do não deixar fazer.

A simplicidade do **PROJETO POLÍCIA CIDADÃ** permite-nos afirmar que sua implantação vai depender somente do querer fazer. O grau de envolvimento das pessoas, chamado por Daniel Goleman de quociente emocional, é o fator determinante das nossas realizações. Assim sendo, é necessário explorar todos os recursos que podem auxiliar na consecução do objetivo a ser atingido. Esses recursos estão no interior das pessoas ou ao seu dispor no mundo exterior, é só uma questão de percepção.