

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLICIA MILITAR
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

**GESTÃO DE COMPETÊNCIA NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE
GOIÁS**

PATRÍCIA B. ADORNO DA NEIVA – CADETE PM

GOIÂNIA
2015

PATRÍCIA BOTELHO ADORNO DA NEIVA

GESTÃO DE COMPETÊNCIA NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás (CAPM), como requisito parcial à conclusão do Curso de Formação de Oficiais (CFO), sob a orientação do docente Capitão PM Leon Denis da Costa.

GOIÂNIA

2015

GESTÃO DE COMPETÊNCIA NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS¹

Patrícia Botelho Adorno da Neiva²

RESUMO

Este artigo objetivou examinar como ocorre a gestão na Polícia Militar do Estado de Goiás, analisou a forma que gestores do nível estratégico, tático e operacional planejam suas ações e operações, identificando quanto à gestão de recursos humanos se é utilizada a gestão por competências de polícias militares. Abordando a utilização da competência individual da tropa, conhecimentos, habilidades e atitudes, para complementação do serviço policial e das competências organizacionais, com foco no desenvolvimento do efetivo e da Instituição. Utilizamos uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas a dois comandantes em nível estratégico e tático e um chefe da seção de planejamento no nível operacional da instituição. Observou-se que a Polícia Militar desenvolve um modelo de gestão tradicional, bastante burocrático, com foco apenas no cargo e que não contempla o dinamismo atual e a evolução cultural do policial militar.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Gestão por competências. Competências individuais. Competências organizacionais.

ABSTRACT

This article aimed to examine how the management is in the Military Police of the State of Goiás, examined the way that managers of strategic , tactical and operational plan their actions and operations , identifying on the management of human resources is used if the management skills of police military . Addressing the use of individual competence of the troops , knowledge, skills and attitudes in order to complement the police service and organizational skills , focusing on the development of effective and Institution . We used a qualitative approach through interviews to two commanders in strategic and tactical level and head of the planning section at the operational level of the institution. It was observed that the Military Police develops a traditional management model , very bureaucratic , focusing only on the job and that does not include the current dynamism and cultural evolution of the military police .

Keywords: Strategic planning. Management skills . Individual skills . Organizational skills.

¹Artigo apresentado ao Comando da Academia de Polícia Militar como pré-requisito para conclusão do Curso de Formação dos Oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás. Orientado por Leon Denis da Costa - Capitão PM e Co-orientado por Nadson Correa Guimarães – 1º Ten PM.

² Cadete da Polícia Militar do Estado de Goiás, aluna do Curso de Formação de Oficiais. Graduada em Direito.

1 INTRODUÇÃO

A modernidade tem exigido cada vez mais uma mudança na gestão das organizações, focando em uma administração voltada para a gestão por competências e desenvolvimento de um planejamento estratégico para traçar suas ações. A Polícia Militar de Goiás, enquanto instituição, prestadora do serviço público, cuja clientela é a sociedade, tem demonstrado preocupação com os anseios da sociedade, que pode ser percebido pela modernização e profissionalização de sua tropa, com a exigência de curso superior para ingresso na corporação, com a finalidade de exercer as atividades, elencadas constitucionalmente, de polícia ostensiva e preservação da ordem pública com eficácia e efetividade.

No entanto, percebemos que a documentação da Polícia Militar do Estado de Goiás, está centrada em outra estrutura de gestão herdada das Forças Armadas, que trabalha com dados apenas quantitativos, com foco apenas no cargo. Esta não contempla o dinamismo atual e a evolução cultural do policial militar, que tem por fundamentos o foco no perfil e na qualidade, criando um alinhamento estratégico, ou seja, os objetivos da organização passam a ser os objetivos de seus membros.

O modelo de gestão empregado na Instituição é um modelo tradicional, marcado pelo controle de pessoas, burocrática e militarizada, embora exista uma tímida parcela de gestores que vem tentando se adequar ao que a evolução dos modelos de gestão propõe, que é justamente sair desse controle de pessoas, que engessam os conhecimentos, habilidades e atitudes de seus membros, para ter uma visão bem mais ampla que se apresenta no campo da segurança pública onde se exige servidores mais autônomos com capacidade de prover a comunidade de soluções rápidas, focando sempre o desenvolvimento da instituição.

Compreendendo que a relação entre pessoas e a organização vai se ajustando e justificando quando a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e a organização contribui para o desenvolvimento da pessoa.

A gestão por competência busca reconhecer e ampliar as competências individuais com foco nas competências essenciais da organização. É tirar o foco do cargo e jogar o foco para as pessoas, mas tendo como base a estratégia organizacional, onde a organização investe em valorização, em gestão de talentos,

em definir competências organizacionais e individuais contribuindo no fortalecimento da Corporação e melhor desempenho de suas atividades.

Não há como implementar reformas na gestão sem primeiramente traçar um planejamento estratégico, que é saber onde a organização está, onde ela quer chegar (seus objetivos) e que caminhos terá que percorrer para alcançá-los. Um de seus desafios é a identificação das competências organizacionais distinguindo as que são essenciais, e ainda, gerir além da hierarquia, reconhecer no seio da tropa as competências individuais, com o objetivo de cumprir a missão.

No entanto não se tem aqui a pretensão de esgotar o assunto, apenas em demonstrar que o modelo de gestão predominante na Polícia Militar talvez não atenda mais a qualidade e as exigências que a própria sociedade impõe, sendo necessárias algumas adaptações e buscando uma flexibilização da hierarquização e reconhecimento da importância da gestão dentro de uma Instituição tão ampla e com múltiplas competências.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Muito se discute sobre os modelos de gestão e suas evoluções, todavia o cenário da gestão se divide basicamente em quatro tipos, que foram evoluindo de acordo com as transformações sociais e empresariais. A gestão tradicional corresponde a uma administração científica e clássica, com caráter autoritário, hierárquico, com ênfase na tarefa e na estrutura organizacional; a gestão moderna tem como influência a teoria das relações humanas, possui um foco humanístico; a gestão contemporânea defende um modelo sistêmico e comportamental com foco nas pessoas e no ambiente organizacional, considera que o ambiente é um sistema aberto que tem interação com o meio e a gestão atual que traz a gestão participativa, a gestão por competências e gestão da cultura organizacional.

Em geral as organizações viam as pessoas como mais um recurso, que se igualava a qualquer outro como financeiro, maquinário e equipamentos. Com o tempo foi se vendo que as pessoas não eram apenas recursos, porque desempenhavam um papel muito importante para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Assim o que antes era administração de recursos passou a ser gestão de pessoas, que é a orientação para o comportamento humano no trabalho,

se antes a organização queria profissionais que apenas obedeciam regras e eram disciplinados, “certinhos”, hoje requer um profissional que seja autônomo empreendedor, participativo, argumentativo.

Nesse contexto surge a gestão por competências, onde deve-se primeiramente compreender o conceito de gestão como sendo um conjunto de ações e procedimentos, partindo desde o planejamento, organização, implantação de metodologias, execução de tarefas e acompanhamento e controle das mesmas. A definição de competência está baseada no CHA, que são os conhecimentos (C) e as habilidades (H), que são competências técnicas e as atitudes (A), que são as competências comportamentais.

[...] as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus empregados, passaram a atribuir maior relevância à Gestão Estratégica de Recursos Humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

Assim na gestão por competências o gestor deve entender que está lidando com pessoas diferentes, que podem até ter o mesmo perfil técnico, mas o perfil comportamental é que rege as competências técnicas e faz com que cada indivíduo atue de forma diferente diante de uma mesma situação. Por isso, necessário se faz que a organização tenha o perfil do cargo bem delimitado e identificando o perfil dos ocupantes, pois o conhecimento, dentro do modelo de gestão por competências, tem relação com o que se aprende em uma faculdade, por exemplo, é aquilo que é teórico, a habilidade está ligada a experiência, prática, excelência, domínio sobre o conhecimento. Já a atitude representa a comunicação, persuasão, proatividade, saber ouvir, empatia, foco no cliente, dentre outros. Esse perfil está intimamente ligado aos resultados, critérios e foco que a organização quer priorizar, ou seja, sua missão, valores e objetivos.

Para o sociólogo Zarifian (2001), a competência pode ser compreendida como um conjunto de elementos voltados para o conhecimento (teórico e/ou acadêmico), prática (experiência) e comportamento, no dia-a-dia das atividades profissionais exercidas pelo trabalhador e que são “validadas”, a partir do momento que consideradas funcionais.

Não existe a menor possibilidade de se implementar um modelo de gestão de competências em uma organização se essa não possuir um planejamento

estratégico. Quando se fala em gestão de competência sua base são os objetivos, que está dentro de um planejamento estratégico, assim deve primeiro saber onde se quer chegar. Em termos gerais, o planejamento estratégico define os objetivos de uma organização em longo prazo, toda vez que falamos em planejamento pensamos em objetivos, e quando falamos em estratégia é o caminho que se vai percorrer para alcançar esse objetivo.

Compreendemos que dentro do planejamento estratégico temos o alinhamento estratégico, que seria o objetivo maior de uma organização, mas também os objetivos de cada indivíduo que compõe essa organização, porque essa parte é importante para se definir as competências individuais. Assim, alinhamento estratégico é quando todos dentro de uma organização têm o mesmo objetivo.

Assim, visão estratégica em negócios, segundo Rezende (2008), é perceber para onde as coisas vão, quais são as forças que se opõem aos objetivos da organização, como lidar com elas, quais são as oportunidades que se abrem, como aproveitá-las bem. Nesse contexto surge a competência organizacional, que abrange não só o conhecimento da estrutura organizacional, os processos e as pessoas que compõe a estrutura social e o relacionamento humano. Deve ir além, como trabalhar as especialidades das pessoas, percepções, experiências e relações travadas no trabalho, quando as relações entre os membros da organização vão bem, a organização vai bem. Portanto deve-se atentar para a importância de procedimentos entre pessoas e grupos.

A polícia Militar de Goiás é a única instituição que está à disposição da população por meio de um telefone gratuito ou aceno de mão em qualquer lugar, e pode ser identificada de relance pela farda, que possui a competência constitucional de manutenção e preservação da ordem pública, não podendo deixar de se desenvolver e buscar se adaptar as mudanças necessárias para melhor geri-la, acompanhando sempre a demanda da população, e isso depende muito da capacidade de gestão de seus comandantes e em se ter um planejamento estratégico bem definido.

Na verdade o objetivo fundamental de todos os esforços para melhorar a polícia é aumentar sua capacidade de prestar serviços de alta qualidade aos cidadãos e prepará-la para fazê-lo de forma que seja consistente com os valores democráticos e que os apóie.

No seio da Polícia Militar do Estado de Goiás, há o desejo de inovação, de desenvolvimento e qualidade, prova disso é que hoje, segundo o Capitão PM Cláudio (2014), a gestão se alicerça sobre os princípios doutrinários da Polícia Comunitária, é uma filosofia e uma estratégia organizacional que proporciona uma parceria entre a população e a polícia,. No exercício das funções policiais militares essa internalização é traduzida pelo profissionalismo e observância irrestrita aos princípios e valores insculpidos pelos direitos fundamentais da pessoa humana, que caracterizam os detentores do monopólio do uso da força na defesa da sociedade.

Assumir que o pessoal que hoje é recrutado e ingressa na PM, selecionado através de concurso e treinado de acordo com os procedimentos recomendados é diferente daquele que entrou no serviço policial do passado. Mas a natureza dessa diferença raramente é expressa, pois ainda se tem a predominância de uma gestão tradicional e hierarquizada. E a natureza dessa diferença seria justamente um pessoal com maiores conhecimentos, habilidades e que possuem a atitude para se desenvolver na organização e fazer com que ela também se desenvolva.

A maioria dos gestores não desejam alterar a forma do serviço policial, não priorizam as habilidades e as competências individuais que cada membro possui, ao contrário, por estar baseada em um modelo de gestão tradicional, onde se supervalorizam o cargo, embora exija o curso superior para ingresso, não se faz a gestão de competências, e não se dá oportunidade de se desenvolvê-las.

Muitos dos gestores e membros da Instituição se fazem resistentes quando lhe são propostos inovações ou até mesmo reformas na padronização das operações policiais, na implantação de novas filosofias de policiamento ou até mesmo no desenvolvimento.

Segundo Bayley (2002), para garantir a permanência de um policial altamente qualificado, será necessário dar a ele um papel completamente novo na organização, com maior envolvimento em políticas de planejamento e em métodos de operação. Ele deveria, em particular, ter mais voz nas políticas que afetem seu próprio papel na organização e maiores oportunidades de perceber seu potencial total, sem ser somente através de promoção.

Já percebemos que nos cursos de formação tem se despertado o treinamento não só em salas de aula, mas também com experiência de treinamento, o que não ocorria há tempos atrás. Hoje deve-se envolver os policiais de modo que seja ressaltada sua experiência, ou seja, as habilidades e conhecimentos que já possuíam antes de adentrar nas fileiras da corporação, mas também proporcionar que adquiram habilidades especiais, e que estejam alinhados com os objetivos, missões e valores da corporação, sem desviar o foco.

Segundo Rezende (2008), quando se tem bem delimitado as missões, no planejamento estratégico da Instituição, tais desvios que hoje ainda ocorrem não poderão mais ocorrer. O objetivo principal deve ser tirar o foco do cargo e focar nas pessoas, capacitando-as, valorizando-as e sempre desenvolvendo a qualidade do serviço.

Entendemos que para atacar as mazelas da segurança pública, dependemos de policiais comprometidos com a missão e organização como um todo, e de nada adianta viaturas, equipamentos, aprestos se o indivíduo não está em condições de ser um policial militar ou se pelo contrário se tem um bom policial militar, mas se a Instituição não consegue gerir a estrutura organizacional e de pessoal não alcançará qualquer objetivo traçado.

3 METODOLOGIA

Para elaboração do presente artigo científico foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica sobre modelos de gestão, sua evolução até a gestão atual com foco na gestão de competências, abordando a gestão da qualidade e as competências individuais, organizacionais e planejamento estratégico. Identificando o modelo de gestão da Polícia Militar do Estado de Goiás e algumas discussões que já acontecem sobre esse tema.

Com a finalidade de analisar como ocorre a gestão na Polícia Militar do Estado de Goiás, a forma que gestores do nível estratégico, tático e operacional planejam suas ações e operações, e identificar quanto à gestão de recursos humanos se é utilizada a gestão por competências de polícias militares, foram feitas

3 (três) entrevistas, do tipo semiestruturada, ao Setor Estratégico da Instituição (Chefe do Estado Maior), e áreas de planejamento tático e operacional (Comandante do Policiamento da Capital e CPC/3).

Alinhado ao que foi exposto acima, essas entrevistas tiveram o propósito de identificar em nível Estratégico, Tático e Operacional, a visão dos comandantes sobre a gestão de competência verificando e identificando se há algum método de gestão já desenvolvido, como é feita a gestão dessa Instituição tão ampla, o que é feito para alcançar os objetivos almejados no planejamento e quais as fontes que os gestores utilizam para a tomada de decisão.

Foram encontradas algumas variáveis no que tange ao planejamento das operações e gestão de seus efetivos, sendo bem mais ampla e autônoma na gestão a nível estratégico e mais restrita e vinculada nos níveis táticos e operacionais. Quanto à visão da gestão por competência buscou compreender o fenômeno em análise a partir das experiências vivenciadas pelos gestores entrevistados, após desenvolvemos a devida interpretação a respeito das respostas, sendo então concluído o trabalho.

4 RESULTADOS

A partir desta pesquisa pôde-se ter acesso ao Plano de Governo do Estado de Goiás, onde a Polícia Militar se encontra no Planejamento Setorial-Segurança, mas dentre as estratégias de ação não se encontra algo organizacional e específico para a Polícia Militar, são apenas metas para o todo.

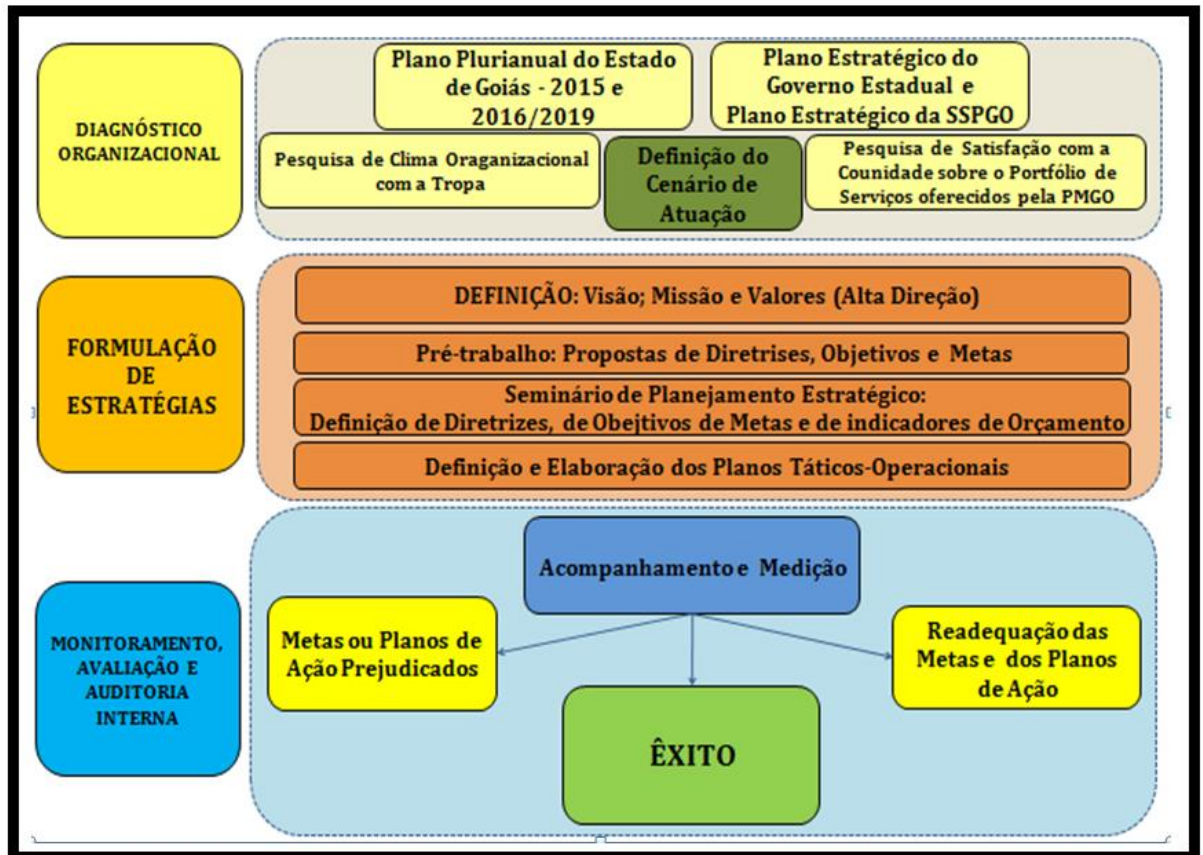
Observou-se que a Instituição não possui um planejamento estratégico próprio, como o próprio Entrevistado 1 declarou que

Foi criado uma comissão está desenvolvendo um Planejamento Estratégico próprio alinhado ao proposto pelo Estado, que traz metas e planos de ação que serão desenvolvidas pelo prazo de 10 (dez) anos, que será entregue até o mês de agosto.

Está sendo levantados indicadores de análise de ambiente interno e externo a matriz FOFA (SWOT) está sendo utilizada, para determinar e estabelecer um objetivo estratégico, utilizando dos princípios da gestão, pretendendo alcançar um resultado de grande porte, em determinadas áreas que vão contribuir criticamente para o cumprimento da missão e alcance da visão.

Como o quadro abaixo nos mostra como o planejamento estratégico está sendo formatado.

Figura 1- Mapa Estratégico da Polícia Militar do Estado de Goiás



Fonte: SILVA, 2014

Ainda segundo o Entrevistado 1,

[...] que dentro do planejamento estratégico da secretaria de segurança pública, a única instituição que cumpriu todos os objetivos propostos foi à Polícia Militar. Para uniformizar as características e padronizar a “cara” da Instituição foi estabelecida a identidade visual, e vários outros aspectos que identificam essa gestão.

Nessa linha entendemos que a estratégia esclarece opções diante de alternativas disponíveis, e isso permite encaminhar esforços importantes na direção e sentido pretendido pelos dirigentes, e a administração estratégia envolve essa interação, buscando posicionar e relacionar a organização a seu ambiente, assegurando resultados continuados, pois se troca de Comandante Geral, por exemplo, o que entrar terá de seguir o que está disposto no planejamento, que como

o Entrevistado 1, colocou bem que esse planejamento seria de no mínimo 10 (dez) anos; e antecipando eventuais surpresas.

Quanto à gestão de efetivo da Instituição, o Entrevistado 1, o Chefe do Estado Maior respondeu que:

[...] infelizmente, como Instituição, não temos autonomia, deve-se primeiramente, ter o autorizo do governador do estado para realizar concursos, embora têm-se a lei de efetivo regendo que no período de 10 (dez) anos a nossa instituição deve ter o efetivo 30.000 (trinta mil) homens, hoje porém conta com aproximadamente 13.000 (treze mil).

O efetivo já existente é gerido pelas sessões do Estado Maior, e os Comandos, que fazem a gestão e emprego desse efetivo. A gestão de pessoas na Instituição, na opinião do Entrevistado 1, é muito boa. Passando desde equipamentos, meios de se desenvolver o serviço, assistência de saúde e social e também a motivação pelas promoções por atos de bravura ou por tempo de serviço e as medalhas que são concedidas à tropa e gratificação na apreensão de armas.

Perguntado para o Entrevistado 1, se existe a gestão por competências respondeu que:

[...] existe a gestão de competência dentro da Instituição, citando como exemplo as tropas especializadas, ambiental, Choque, Graer, Rocan e cavalaria, e as qualificações da tropa ordinária na capacitação e padronização das condutas, prova disso é que cada vez mais o comando da organização tem promovido cursos de capacitação das praças e oficiais. Entretanto para o Entrevistado 2, deve primeiramente entender o que seria a gestão por competência na polícia militar. Competência está baseada no conhecimento habilidades, que cada pessoa possui para desenvolver determinadas atividades, competências técnicas, a própria atitude.

Para o Entrevistado 2, quanto a mesma pergunta respondeu que

[...] a polícia Militar está muito longe de uma gestão por competência, principalmente por ser uma modalidade de gestão muito recente, e ainda a policia não se preocupa em mapear as habilidades de cada profissional, e os nossos cursos de formação poderiam ser sim um mapeamento, por exemplo, policias formados em curso de formação são designados para realizar um curso de operações de choque, ou COR, ou patrulhamento ambiental. Nesse sentido poderíamos até entender certa gestão de competência pela Instituição, pois percebendo a necessidade de

especialização da tropa, e a dificuldade, como por exemplo, as manifestações, é necessário uma tropa especializada em distúrbios de controle civis, desemboca ações para qualificar profissionais. Mais ainda falta muito para começar a trabalhar a gestão por competência.

A nível estratégico, as operações são planejadas pela seção de planejamento PM/3, onde é feita uma avaliação, sobre as demandas em decorrência de crimes, manifestações, eventos festivos dentre outros fatos, assim é feita uma diretriz e as ordens de operações., vale dizer que os comandos também tem autonomia e a essa responsabilidade de analisar sua área e promover operações podendo sendo limitado a utilizar apenas o efetivo subordinado e à sua área de competência, pois quando é necessário algum tipo de apoio de outros comandos, ou essa área extrapola, passa-se o planejamento ser sob o comando da PM/3.

Atualmente as principais competências organizacionais elencadas pelo Entrevistado 1, por ser uma organização militarizada têm-se a padronização de condutas através de uma doutrina, POP, capacitação da tropa, Comando de ensino elabora a diretrizes de ensino, estabelecendo metas a serem atingidos.

A análise criminal é de extrema importância para elaborar os planejamentos, visando sempre à redução criminal, seguindo as orientações da secretaria de segurança pública que foram criadas pelo atual secretário. Existem as regiões e as Áreas Integradas de Segurança Pública esperando sempre a participação de outros órgãos, para que possamos em uma ação conjunta tratar a questão da segurança pública de forma mais eficiente. Visando sempre o alinhamento das estratégias com as ações. Corroborando, o Entrevistado 2, destacou que:

[...] hoje nós conseguimos focar as ações, como por exemplo detectamos, através da análise criminal, que dos 819 (oitocentos e dezenove) bairros que Goiânia possui 15 (quinze) eram responsáveis por todos os homicídios ocorrido, e esforços são dispensados, através de “operações saturação” nesses bairros. Essa mesma metodologia tem sido aplicada em todo o CPC (Comando do Policiamento da Capital), os bairros que antes eram tidos como maiores índices de homicídio não estão mais. cremos que ainda há muito por fazer, e toda a estratégia adotada pela secretaria segurança pública em dividir as RISP (Região Integrada de Segurança Pública), AISP (Áreas Integradas de Segurança Pública) e CISP Circunscrição Integrada de Segurança Pública, é de grande valia, onde as forças policiais que antes

eram como “água e óleo”, não se misturavam hoje entendem que cada um tem sua parte na missão e isso tem gerado bons resultados.

Percebemos que necessário se faz identificar quais as competências organizacionais que cada unidade tem que apresentar à comunidade para que a Corporação atinja seu objetivo constitucional. A divisão em regiões integradas de segurança pública (RISP), um programa do Governo do Estado, torna possível a fiscalização dos serviços, e operações realizadas, pois cada força (civil e militar), pertencente a essas regiões recebem as metas a serem cumpridas, e a cada três meses devem apresentar seus resultados e as operações que foram desempenhadas nesse período.

Feito o questionamento ao Entrevistado 2, comandante do Policiamento da Capital, pretendendo identificar como eram feitos os planejamento das ações, se possui autonomia ou está vinculado, ao setor estratégico, respondeu que:

[...] as orientações das ações são emanadas da Assessoria de Planejamento PM/3, assim existe de certa forma essa vinculação, mas também possui autonomia para planejar as suas ações operacionais e desenvolver suas atividades específicas que é policiamento preventivo ostensivo e fardado dentro da cidade de Goiânia que hoje está dividida em sete (sete) áreas integradas de segurança pública, dentro dessas áreas estão distribuídos os batalhões e Companhias independentes, assim diante de uma determinada demanda visualizada através principalmente da análise criminal, os comandantes de unidades fazem a mensuração daquilo que está ocorrendo na sua área. Diante disso, são desenvolvidos os planejamentos pelo CPC (Comando do Policiamento da Capital), podendo consistir em uma ordem de atendimento direto, para uma unidade específica, por exemplo, quando uma pessoa vai realizar um evento em um bairro de Goiânia e solicita apoio de policiamento, nesse caso é feita ordem de atendimento, pode ser também pelo próprio CPC (Comando do Policiamento da Capital),, por exemplo aumento de furto em determinada área, aí então é feito um estudo, delimitando horário, através de dados estatísticos. Assim, o CPC (Comando do Policiamento da Capital), possui autonomia para planejamento de suas ações bem como também recebe diretrizes da PM3 que regulam determinados eventos dentro da capital.

A pergunta 4 da entrevista 2, pretendeu identificar como ocorre a gestão de efetivo no CPC (Comando do Policiamento da Capital), o Entrevistado 2 respondeu que:

[...] até uns dois meses atrás não só o CPC (Comando do Policiamento da Capital), como todo as unidades da Instituição tinham autonomia para gerir o efetivo que estava a estes subordinados, ou seja, dentro do seu pessoal, assim poderiam fazer as movimentações de praças e de oficiais, que necessitavam dentro do seu regional, sendo um ato do comandante, se o CPC (Comando do Policiamento da Capital), tinha um cabo que estava no 7BPM e queria coloca-lo na 9º CIPM poderia transferi-lo. Entretanto, o atual comandante geral puxou para si essa competência, engessando de certa forma a gestão de recursos humanos, assim se toda e qualquer movimentação tanto em nível de CPC (Comando do Policiamento da Capital), como qualquer outra unidade tem que pedir permissão para o Comandante Geral. Ou se pede permissão ou solicita que essa transferência seja feita, e publicada em DOPM.

A pergunta n.6, foi feita com a intenção de compreender mais um pouco de como surgem as operações, e de que maneira são planejadas e repassadas para as Unidades, o Entrevistado 2, respondeu que:

[...] as operações acontecem a partir do momento em que há uma quebra da continuidade da vida normal de certo bairro ou unidade da capital, exemplo a visita do candidato Aécio Neves, foi necessário um planejamento através de reuniões com os organizadores desse evento, para entender qual seria a dimensão desse evento, verificando horários, dias e quais seriam as demandas necessárias, depois reunião com todos os comandantes de unidades envolvidas e subordinadas ao CPC (Comando do Policiamento da Capital), para traçar a missão de cada deles, batalhão de transito, todo o itinerário foi balizados pelas viaturas ordinárias, o policiamento montado onde iriam trabalhar e de que maneira iria agir, as motos do batalhão ROPE fizeram rondas nos estacionamentos para evitar furtos.

As operações surgem a partir de uma necessidade da própria população através de uma solicitação de um ofício de uma recomendação da PM3, a partir daí são feitas reuniões e brifes com os comandantes das unidades estabelecendo a missão que cada um deve empenhar, e assim confecciona uma ordem de operação pelo CPC (Comando do Policiamento da Capital), que consta todas as missões e questões discutidas nas reuniões, e isso é difundido.

Para compreender como os gestores, hoje, tomam suas decisões, e quais as fontes que utilizam para tanto, a resposta do Entrevistado 2, foi bem parecida com a do Entrevistado 1, que utilizam o princípio de que na tomada de

decisão, “é onde você garante se a sua ação vai ter êxito ou não”, como comandante do CPC (Comando do Policiamento da Capital), utiliza de algumas estratégias para tomada de decisão, uma delas é a análise criminal, que vai me apontar os perfil de vítima e autor, horário, local e dia da semana que ocorrem os crimes.

[...] reuniões com os comandantes de unidades ações são invocadas para planejar as ações de uma operação, ainda utiliza a reunião com seus comandantes de unidade para ouvi-los, pois é de suma importância todos comandante seja ele de qualquer grau, para e ouvir as opiniões de seus comandados, pois como CPC (Comando do Policiamento da Capital) não teria condições de ouvir os soldados lá da ponta, mais pode ouvir os comandantes que estão dia a dia nas ruas, vivenciando os problemas, assim eles trazem as informações, problemas sentamos conversamos traçamos as estratégias, discutimos com harmonia, pois acredito que a tomada de decisão não pode ser solitária e unilateral, mas sim ouvindo e ouvindo bem as pessoas, outra estratégia que utilizo é o conjunto de minha experiência pessoal e profissional, estando com 30 (trinta) anos de tempo de serviço já possui alguma experiência e maturidade a partir daí na junção de todas essas estratégias é tomada a decisão.

Ao planejar e dirigir mudanças dentro da organização, o administrador de polícia, sendo um verdadeiro gestor, deve ser um pouco como maestro de uma orquestra misturando os vários elementos de mudança de maneira a instrumentar toda a organização para atuar mais eficientemente. A capacidade de um administrador para efetuar mudanças dependerá muito de sua habilidade em conquistar apoio de seu pessoal, nesse sentido, percebeu-se a intenção de motivar a tropa, na fala do Chefe do Estado Maior, onde desde a captura de armas, o desempenho com eficiência de suas atividades ordinárias, ou aquilo que ultrapassar, poderão, a critério do comandante imediato, receber recompensas que vai desde elogios em ficha, medalhas, dispensas, gratificação, como no caso de apreensão de armas, chegando até uma promoção ao posto imediato por ato de bravura.

O gestor de polícia deve ser paciente, tendo em vista que o processo de mudança, como em qualquer outro órgão, seja particular ou público, por sua própria natureza é um processo lento, difícil e quase sempre doloroso. Levam-se muitos anos para mudar atitudes, desenvolver competência, projetar filosofias operacionais

como a filosofia de polícia comunitária e outras formas de padronização de procedimentos operacionais.

5 CONCLUSÃO

Depois de analisar os resultados percebeu-se que o papel da gestão policial está na figura do administrador de polícia, que mesmo não sendo o iniciador exclusivo de mudanças permanece como figura central dessa gestão, pois é sobre ele e por seu intermédio que tanto as forças de mudanças internas como as externas exercem suas pressões. Considerando que, para que a organização possa aperfeiçoar seus resultados de prevenção e manutenção da ordem pública, deve-se primeiramente realizar um ajustamento interativo entre as mudanças nos fatores externos e internos, ou seja, assumir que a gestão necessita primeiramente de um planejamento estratégico, para amparar, delimitar e focar suas ações, com as entrevistas constatou que esse planejamento ainda não existe.

A Polícia Militar do Estado de Goiás está baseada em um modelo de gestão tradicional, necessitando evoluir para uma gestão atual, trabalhando a gestão de pessoas e traçando suas competências constitucionais e organizacionais bem delimitadas em um planejamento estratégico. Identificamos que a falta de planejamento estratégico, muitas vezes, é a causa de sempre queremos abraçar todas as responsabilidades da segurança pública. Aprendemos, por meio das entrevistas, que esforços já têm sido dispensados em nível estratégico para que esse planejamento seja feito e que os objetivos, missões e valores sejam bem traçados e conhecidos por todos os membros que a compõem e pela sociedade.

Quanto às competências individuais, alguns comandantes têm visualizado dentro da tropa, profissionais, praças e oficiais, especializados, como por exemplo, na área de TI (tecnologia da informação), área essa bastante utilizada na análise criminal, para a tomada de decisões, e planejamento das operações como bem explicado nas palavras do Comandante do Policiamento da Capital, outros formados em jornalismo, são empregados na seção de comunicação, outros em gestão de projetos que também é uma nova seção do Estado Maior. No entanto, ainda não se despertou para isso de forma incisiva, como por exemplo, fazendo um mapeamento das competências individuais começando dentro dos cursos de formações.

Já a competência organizacional, ressalta-se que sua mais importante integrante é a competência essencial, que é a competência que faz com que a organização apresente um serviço ou produto único, insubstituível e impossível de ser copiado. É o foco da organização que ainda necessita ser objetivada e delimitada. Embora, constatou-se que uma das características da gestão organizacional dentro da Instituição que tem sido a padronização das condutas através de um manual de operações policiais, que visa assegurar que o serviço desempenhado por um policial seja o mesmo independente do lugar do Estado em que esteja servindo, a sociedade merece um policial capacitado e qualificado, conhecendo a legalidade de suas atitudes e sabendo como a Instituição deseja que seus membros desempenhem seus serviços.

Dentro do planejamento das ações percebemos um alinhamento entre os níveis estratégicos, tático e operacional no planejamento das operações, e ainda que o caminho que se deve seguir para um bom planejamento é utilizar da metodologia da análise criminal, onde já se percebeu que os objetivos são alcançados em menos tempo, pois é possível focar as manchas criminais, e aplicar esforços de maneira eficaz. Constatou-se também que a gestão de competência no âmbito da Polícia Militar do Estado de Goiás, já tem sido utilizada, de maneira ainda tímida, mais específica por alguns comandantes, que como foi exposto nas entrevistas, são realizados cursos de capacitação e aperfeiçoamento da tropa, conforme a necessidade do serviço, e nos batalhões especializados se intensifica a capacitação e profissionalização da tropa de acordo com a necessidade do serviço.

Ao tratar sobre a gestão humana (efetivo), percebemos que ainda temos que desenvolver a descentralização, pois isso irá potencializar a capacidade de ação e proposição da organização, contribuindo inclusive, para que a corporação e as subunidades definam seu foco. A visão da gestão por competência muitas vezes é tida de forma equivocada, fragmentada e até mesmo empírica. A estrutura de subordinação, de hierarquia e a burocracia dificultam em alguns aspectos o processo de identificação de competências, embora possa perceber que alguns facilitadores como a divisão de unidades pelo território, do batalhão ao destacamento, pois cada comandante, não importando o tamanho, tem a possibilidade de identificar qual o foco de sua unidade.

É preciso que haja uma concordância de objetivo entre os gestores de nossa instituição, dentro de um planejamento estratégico, pois sua inexistência, associado à falta de um mapeamento de competências individuais, e modelo de administração de recurso humano apegado a tradição e ao empirismo do cotidiano são sintomas de uma ausência de política de qualidade nos serviços prestados a população. Nesse mundo dinâmico, não se pode permanecer acorrentado a um passado de glórias, sem se buscar inovações, conhecimentos, flexibilidade. Fortalecer e ampliar as competências essenciais de uma organização é a garantia de sobrevivência, e deve ser feito sem demora.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas, métodos e as tecnologias de Gestão organizacionais**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BAYLEY, David H. **Padrões de Policiamento**: Uma Análise Internacional Comparativa. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 2002.

BAYLEY, David H., SKOLNICK, Jerome H. **Nova Polícia**: Inovações na Polícia de seis cidades Norte-Americanas. 2.ed. São Paulo: EDUSP, 2002.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. **A gestão de competência e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? São Paulo: RAE/EAESP/FGV, v. 41, n. 1, p. 118-125, jan./mar, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência**. São Paulo: RAC, 2001. p. 183 - 196, 2001. Disponível em: <<http://scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2015.

GOIÁS. (Estado). **Plano de governo**. Goiânia, 2012. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2014-06/plano_de_governo_2011_2014.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2015.

GOIÁS. **Lei nº 8.033, de 02 dezembro de 1975**. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais-Militares do Estado de Goiás e dá outras providências.. Diário Oficial, Goiânia, GO, 01 dez. 1975. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/1975/lei_8033.htm>. Acesso em 04 out. 2014.

GOIÁS. **Lei nº 8.125, de 18 junho de 1976**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Diário Oficial, Goiânia,

GO, 18 jun. 1976. Disponível em: <
http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=7296>. Acesso em 04 out.
2014.

GOLDSTEIN, Herman. **Policiando uma Sociedade Livre**. São Paulo: EDUSP, 2003.

GOUVEIA, Joilson Fernandes de. Melhoria de desempenho da Polícia Militar. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 4, n. 35, 1 out. 1999. Disponível em:
<<http://jus.com.br/artigos/1590>>. Acesso em: 31 out. 2014.

KRASINSKI, Karin Denise. Gestão de competência para cargos policias militares. **Integração**, Curitiba: AVM, n.09, p. 113-116, Jan-Jun.2006.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégicos para as organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RUZZARIN, R; AMARAL, A. P.; SIMIONOVSKI, M. **Sistema Integrado de gestão de Pessoas**. Rio Branco: Age, 2001.

SILVA, E. B. **Mapa estratégico da Polícia Militar do Estado de Goiás**. Goiânia, 2014. (Documento de e-mail)

SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Polícia Comunitária**. Disponível em: <
<http://www.ssp.go.gov.br/artigos/policia-comunitaria-seguranca-cidada.html>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

TROJANOWICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie. **Policiamento Comunitário: Como Começar**. RJ: PMERJ, 1994, p.04.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA 1

1. Consentimento
2. Nome, Posto e função.
3. Como o Senhor enxerga a Gestão de Competências na PMGO?
4. Hoje como é feito o planejamento das ações, possui autonomia ou está vinculado?
5. Como ocorre a gestão de efetivo na PMGO?
6. Como surgem as operações? E de que maneira são planejadas e repassadas para as Unidades?
7. Quais são os objetivos almejados pela Instituição, e o que tem sido feito a nível de gestão para alcança-los?
8. Como Gestor, quais as fontes que o Senhor usa para tomada de decisão?

APÊNDICE 2 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA 2 e 3

1. Consentimento
2. Nome, Posto e função.
3. Como o Senhor enxerga a Gestão de Competências na PMGO?
4. Hoje no CPC, como é feito o planejamento das ações, possui autonomia ou está vinculado?
5. Como ocorre a gestão de efetivo no CPC?
6. Como surgem as operações? E de que maneira são planejadas e repassadas para as Unidades?
7. Quais são os objetivos almejados pelo CPC, e o que tem sido feito no nível de gestão para alcançá-los?
8. Como Gestor, quais as fontes que o Senhor usa para tomada de decisão?
9. Percebe-se que o comando do Senhor é inovador e dinâmico, onde vemos um esforço pela qualidade e modernização do serviço policial, qual tem sido a proposta do CPC para otimizar esse serviço?