

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO POLÍCIAMENTO COMUNITÁRIO
Coronel PM Rui César Melo

INTRODUÇÃO

A adoção da filosofia do *Policciamento Comunitário* pela Corporação implica, necessariamente, na revisão e modificação das avaliações de desempenho como um todo, tanto do Policial Militar quanto do órgão a que pertença, seja um Posto Policial, Destacamento, Pelotão, Cia ou Batalhão.

Nas ruas e logradouros, o Policial Comunitário é quem melhor exprime, de maneira mais completa e direta, a filosofia do *Policciamento Comunitário* e, deste modo, a avaliação de seu desempenho fornecerá a linha mestra para todas as outras avaliações, quer dos órgãos isoladamente, quer da Instituição como um todo.

Antes de se estudar qual a melhor forma de avaliar o desempenho do *Policial Comunitário*, é importante saber quais são os motivos pelos quais são feitas tais avaliações. Na verdade, muitos policiais se ressentem, ou ridicularizam essa iniciativa, considerando-a simples perda de tempo; outros, acham que os Cmt procuram apenas uma forma de evitar contestações e defender suas decisões, até mesmo as referentes a uma transferência interna ou de Unidade.

No entanto, a verdade é que as avaliações de desempenho, se bem feitas, têm o propósito básico de fornecer ao avaliado uma resposta honesta à pergunta: *Como estou indo?*

Não se pode ignorar que ao se trabalhar com o conceito de *Qualidade Total e Satisfação Plena do Cliente*, é mais que necessário obter essa resposta com toda honestidade, uma vez dela decorrer a mudança de atitudes, modos, procedimentos, formas de abordagem e de ação que satisfaçam plenamente o cliente, traduzindo-se em bem-estar e referências positivas de atuação do PM, com conseqüente aumento de sua auto-estima.

Assim, o querer saber *Como estou indo* implica, primordialmente, em correções de rumo, no reestudar, requalificar, reposicionar, em fim, na revisão de uma série de medidas e atitudes que resultarão no empenho total do time, desde o escalão de comando até o mais moderno dos PM, com a finalidade de virar o jogo.

A questão é que muitas das avaliações existentes são com freqüência formais, limitando-se apenas a valorizar aqueles que se posicionam burocraticamente corretos, ou seja: os bem trajados, os que não faltam, os pontuais, os que terminam as tarefas dentro do prazo. No entanto, embora não se possa considerá-las erradas, tais avaliações não apreciam atitudes vitais ao Policial Comunitário e de difícil verificação, como a criatividade, a responsabilidade em assumir riscos e a iniciativa, o que só pode ser mensurado através de freqüentes pesquisas junto à clientela, ou seja, a própria comunidade.

Como ensinam Trajanowicz e Boucqueroux:

O processo de avaliação, na maioria dos departamentos policiais, tem “aversão ao risco”- basta que não chegue aos nossos ouvidos nenhuma novidade ruim ou embaraçosa sobre você, e sua pontuação será boa. Os vencedores são aqueles que melhor jogam o jogo do trivial.(p. 255)

Em suma, é muito mais fácil elaborar uma avaliação de desempenho que meça e recompense a velocidade e a afobação do que a eficácia e a efetividade das ações, especialmente as operacionais.

É importante ressaltar que, ao se procurar o método correto de avaliação de desempenho do Policiamento Comunitário, o desafio é identificar resultados quantificáveis que realmente se relacionem com o trabalho e, ainda assim, garantir que isto não corromperá a atividade, através da tentativa de transformá-la em policiamento pelos números. A combinação da avaliação individual do PM Comunitário e dos índices criminais, mais as pesquisas de opinião, é que poderão, conjuntamente, ajudar a fazer da *Qualidade* um bem palpável.

Por fim, cabe salientar que as avaliações de desempenho não devem ser vistas como “um chicote para colocar as pessoas na linha”, e sim como um instrumento que pode ser usado para estabelecer metas para o futuro e corrigir, de maneira mais rápida e apropriada, o presente.

É necessário compreender que há, à disposição, vários instrumentos para a avaliação de desempenho, tanto do homem/mulher, quanto do órgão a que pertencem. A escolha dos instrumentos vai depender dos parâmetros de comparação, seja para o indivíduo, seja para o órgão. Dependerá também das metas estabelecidas e comportamentos esperados.

Em relação ao *Policiamento Comunitário*, a gama de índices de criminalidade existentes não são por si só suficientes e, com certeza, carecem de ajustes técnicos e de complementação através de pesquisas. Dessa forma, busca-se não apenas controlar os índices, mas, acima de tudo, estabelecer a sensação de segurança e de bem-estar como um dos componentes da qualidade de vida em comunidade. A aceitação pela comunidade do seu policial comunitário e a aprovação de seus procedimentos e ações são parâmetros importantes de comprovação da eficácia do policiamento.

Normalmente, as Unidades de policiamento tradicional são avaliadas por parâmetros como:

Nº de chamadas no 190.

Prisões em flagrantes efetuadas.

Apreensão de materiais ou objetos.

Multas aplicadas.

Pessoas suspeitas abordadas.

Veículos e motos vistoriados.

Apreensão de armas.

Tarefas administrativas, nº de ocorrências realizadas, viaturas em operação ou consertadas, ou seja, coisas distantes da prevenção propriamente dita e da sensação de segurança oferecida.

O Policiamento Comunitário não dispensa tais parâmetros, mas requer que eles sejam complementados com outros, ou seja, índices de crimes e contravenções específicas, tais como: vandalismo, pichações, tráfico de drogas, furto a transeuntes, furto a estabelecimentos comerciais, criminalidade juvenil, desinteligências, agressões em ambiente familiar, furto de veículos, roubo de veículos, desordens, nº de resistências, nº de

feridos/mortos, nº de prédios abandonados, ruas não iluminadas, nº de pessoas participantes, etc.

1.1 A Questão da Freqüência

Outra questão importante a se considerar é a *freqüência* com que se obtêm tais parâmetros ou índices. Atualmente, além de não apresentarem a especificidade desejável, a freqüência com que são produzidos é inadequada a uma avaliação de desempenho imediata, como convém a um projeto de *qualidade*. Os índices atuais são editados mensalmente, entre 10 e 20 dias após terminado o mês civil, enquanto o ideal e adequado para determinados índices seria uma edição diária, ou em tempo real, desde que tudo estivesse informatizado. No entanto, a freqüência semanal, enquanto não se trabalha com todo o processo informatizado, inclusive a confecção de BOPM, permite uma análise razoável.

1.2 Pesquisa de Opinião

Um *instrumento importante* para um bom processo de avaliação de desempenho do Policiamento Comunitário é a *pesquisa de opinião*.

As pesquisas de opinião podem ser feitas por amostragem e qualitativas. As por amostragem podem ser feitas de maneira mais rápida e dispensam a contratação de empresa especializada, podendo ser feitas pelos próprios policiais comunitários, por estudantes ou moradores da própria comunidade, através de questionários específicos e previamente preparados.

Já a pesquisa qualitativa exige a presença de especialistas, mas tem a vantagem de oferecer resultados mais próximos da realidade, que captam, além das racionalizações superficiais, as imagens pré-conscientes que podem, se catalisadas, aflorar como preconceitos potenciais e ainda não revelados. A pesquisa qualitativa é feita em ambiente especial, com cerca de 10 a 12 pessoas que representam as diversas classes sociais, orientadas por especialistas que conduzem a pesquisa através de discussões em grupo e passando por assuntos dos mais variados, de interesse das comunidades, como emprego, saúde, educação, etc.

1.3 Outros Instrumentos para Avaliação

Além dos instrumentos mencionados, há outros que podem e devem ser utilizados, a saber:

as rondas de supervisão, através das quais se pode fazer uma avaliação “in loco” da ação do policial comunitário;

o telefone 0800 ou o 190 poderão fornecer parâmetros sobre a atuação do policiamento comunitário;

relatórios feitos pelos próprios policiais comunitários e as reuniões comunitárias poderão servir como excelentes instrumentos de avaliação de desempenho.

Tais relatórios revelam-se de suma importância, na medida em que a própria comunidade coloca de forma espontânea e transparente suas impressões sobre o policiamento e sobre o Policial.

2 A CONSTRUÇÃO DE UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para construir um processo de avaliação de desempenho para o Policiamento Comunitário, tanto no que se refere ao desempenho do homem/mulher, quanto ao do órgão, é necessário considerar que não deve haver um padrão igual e fixo para toda a organização, até porque os índices de criminalidade, as atividades do policial, as necessidades das várias comunidades irão variar bastante, tanto quanto, ou mais os tipos, classes sociais e aspirações das pessoas que compõem essas comunidades. Claro está que há virtudes, atitudes e posicionamentos que deverão ser comuns a qualquer policial comunitário, tais como: a criatividade, a iniciativa, o respeito aos cidadãos, a defesa da dignidade humana, o respeito à ética, a probidade e a honestidade de propósitos, dentre outras, que caracterizam a *legitimidade* de seus atos e procedimentos. No entanto, sempre haverá uma faixa enorme para comportamentos diferenciados, o que caracteriza a própria diferença entre as pessoas, até mesmo no aspecto cultural, sem que se deságüe em ações desviantes que caracterizem a ilegalidade e/ou a imoralidade.

Por isso é aconselhável que tanto o policial como a própria comunidade participem da formulação dos parâmetros de avaliação, uma vez serem os maiores interessados no resultado. Deve ficar claro também que sempre haverá um princípio padrão, já que se trata de avaliar uma organização e seus valores humanos, contudo sempre deve existir espaço para se agregar algo mais a esses parâmetros. É preciso ter em mente que, a despeito de qualquer índice criado e independentemente dos resultados, o fundamental será que a comunidade responda às perguntas: Você se sente segura? Você aprova o seu policial comunitário?

2.1 Aspectos a Considerar na Montagem de um Programa de Avaliação
Um dos primeiros aspectos a se considerar na montagem de um programa de avaliação é a circunscrição da área geográfica em que o policial, o Destacamento, a Cia ou o Btl se encontram atuando. Sua população, respectiva densidade demográfica, condição sócio-econômica e os índices existentes e disponíveis são pontos importantes a serem considerados, até para uma reformulação dessas áreas geográficas e dos próprios índices, no que tange às suas especificidades.

Nas principais Polícias do mundo, um aspecto muito considerado na reformulação ou estabelecimento dessas áreas, sub-áreas, setores e sub-setores de policiamento são exatamente os números e as razões das chamadas ao telefone de emergência (190 em nosso caso). Logicamente, onde há o maior número de chamadas, há a necessidade de presença de um número maior de policiais interagindo, até para evitar esse maior número de chamadas (prevenção). Por outro lado, é possível identificar, através das chamadas, se o problema é de âmbito social, ou criminalidade pura. Logo, o telefone de emergência é um forte componente para delimitação de áreas de atuação do policial e do órgão e para a confecção de índices sociais e criminais.

Outro fator a ser considerado na construção de um programa de avaliação de desempenho para o Policiamento Comunitário é a necessidade de se estabelecer parâmetros diversos para os diversos níveis de comandamento. Há que se ter, em se tratando do homem/mulher, sistemas de avaliação específicas para os policiais comunitários ou ponta de linha (Cb e Sd), para os supervisores de primeira linha ou supervisão individualizada (Sargentos), para os supervisores intermediários (Ten) e para os Cmt (Cap, Maj, Ten Cel, Cel).

No caso dos policiais de ponta de linha e dos supervisores de primeira linha, as reuniões comunitárias fornecerão um bom parâmetro para suas respectivas avaliações, além dos índices existentes e das observações feitas pelo nível de supervisão intermediário e de comandamento. Já no caso dos supervisores intermediários e dos Cmt, os índices criminais e as manifestações da mídia local serão parâmetros importantes para uma avaliação. No entanto, nesses casos, tanto um acompanhamento constante, como cobranças feitas mais amiúde, são procedimentos imprescindíveis para a não ocorrência de oscilações negativas nos índices criminais. Para tal, utiliza-se, tanto nos EUA como no Japão, o recurso de reuniões semanais, em que o Cmt intermediário é cobrado pelo seu Cmt imediato e este, separadamente, pelo seu Cmt de área. Faz-se a cobrança quanto aos índices alterados, mas também se determina o deslocamento de mais recursos, caso este seja o problema.

As reuniões de avaliação semanais são poderosos instrumentos de avaliação de desempenho e que possibilitam respostas rápidas e efetivas, mas que carecem de índices com freqüência, pelo menos semanal, e com bastante especificidade, não podendo ser genéricos, como os aqui existentes e disponíveis atualmente. O aperfeiçoamento desses índices, tornando-os cada vez mais específicos e compatíveis com a filosofia do Policiamento Comunitário, e a melhora na sua freqüência de emissão são desafios urgentes a serem vencidos pelos níveis de comandamento, para se poder construir um bom processo de avaliação de desempenho.

Nas reuniões de avaliação semanal, a troca de impressões deve ser livre e franca, sendo que as cobranças feitas pelo Cmdo sobre as alterações dos índices devem ser tão incisivas quanto a cobrança feita pelos recursos, por parte dos escalões executantes, numa relação direta entre Cmt e Comandado e entre Cliente interno e Fornecedor interno.

3 RELATÓRIOS E REGISTROS

Uma vez feita a avaliação de desempenho, seja do órgão, seja das pessoas, é importante que ela seja relatada de forma clara, precisa e concisa e com dados quantificáveis, devendo-se estabelecer um registro objetivo e individualizado de tais dados, com referências visuais, através de gráficos, que possibilitem, num relance, uma análise rápida do avaliado, seja o policial, seja o órgão.

Com o recurso do computador, esse processamento tende a ser feito de maneira mais rápida, onerando menos o espaço físico com a presença de arquivos e possibilitando ainda uma consulta mais rápida, bem como o preparo de relatórios.

Ao final de cada reunião realizada, seja “interna corporis”, seja comunitária, um secretário designado deverá preparar um relatório, em que constarão além dos dados do local, data, pessoas presentes, outros dados objetivos que favoreçam desde a tomada de decisão, da avaliação mais racional das pessoas envolvidas, e ou do órgão, até possibilitar o reforço de procedimentos ou as correções de rumo, visando atingir o melhor nível de qualidade possível na atividade.

Cada Policial Comunitário deverá possuir também uma ficha que conterà dados objetivos sobre sua atuação. O supervisor de primeira linha e o intermediário deverão realizar anotações com freqüência sobre a atuação de seus subordinados, o que facilitará sobremaneira a avaliação de seu desempenho. Tais dados, aliados aos índices de criminalidade do sub-setor, mais os dados fornecidos sobre o Policial nas reuniões comunitárias, ou através de pesquisas, fornecerão um excelente perfil sobre o que é e o que representa aquele policial naquela comunidade. Além disso, possibilitarão também uma melhor orientação a ser dada ao Policial e sua própria auto-avaliação, conduzindo-o certamente a uma melhor qualificação.

Os escalões de Cmdo disporão também de excelentes instrumentos de aperfeiçoamento do trabalho dos órgãos que comandam, bem como da necessidade de instrução de seu pessoal, da melhora do relacionamento com outros órgãos, da necessidade de efetivo e materiais, de redimensionamento de áreas, de concentração de esforços e da necessidade de reforços de outros órgãos especializados.

Mais importante ainda, é a rapidez e a objetividade com que isso pode ser feito, em contraposição a “achismos”, a dúvidas, à falta de embasamentos objetivos e até mesmo à inaptidão para ações efetivas, como ademais se observa nos dias de hoje, sem que cobranças específicas, e não genéricas, sejam feitas de forma objetiva, direta e prática.

4 O PAPEL DOS SUPERVISORES E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O policiamento comunitário transforma também o papel dos chefes, de meros controladores para facilitadores, fornecendo os meios adequados, em termos de apoio ao pessoal operacional. Além do exemplo e do fazer junto,

que devem ser a tônica das ações dos diversos escalões de Comando da Instituição, seus procedimentos devem ser orientados para:

ênfase no processo de reconhecimento e de reforço aos acertos do trabalho policial, procurando formas de incentivos adequados à manutenção e até elevação do nível motivacional da tropa;

ação corretiva, firme e imediata, nos casos que maculem os princípios éticos, disciplinares, legais e de responsabilidade;

respeito profundo à dignidade do subordinado, como pessoa e como profissional;

trabalhar intensamente para a formação de um time, na busca da qualidade e perenidade dos serviços prestados;

administrar judiciosamente os recursos materiais e os valores humanos, visando à eficácia operacional;

estar atento aos índices de criminalidade, tornando-os cada vez mais específicos, ágeis e localizados geograficamente, de maneira a orientar o trabalho policial e possibilitar a cobrança de desempenho, fornecendo, assim, respostas rápidas e oportunas às comunidades;

estar atento às pesquisas de opinião, como forma de conhecer a sensação de segurança dos cidadãos, nas diversas comunidades, e de analisar o desempenho dos colaboradores.

Finalizando, cabe ressaltar que o fator primordial na análise de desempenho é a busca da qualidade no serviço prestado, através de um constante aperfeiçoamento dos conhecimentos, métodos, procedimentos e do atendimento ao cliente. É importante saber que o cliente dos serviços prestados pela Instituição é a população, que integra as diversas comunidades. Mas é importante, também, saber que o Cmt, ou Chefe, é um fornecedor de seu subordinado, sendo este, portanto, seu cliente direto. A ordem expressa da globalização é que o cliente não deve apenas ser bem atendido, mas encantado por seu fornecedor. Para isto, são necessários muito esforço e dedicação. Portanto, mãos à obra.