



COMANDO-GERAL

DIRETRIZ INSTITUCIONAL DE POLICIAMENTO COMUNITÁRIO

GOVERNADOR DO ESTADO DE MATO GROSSO

JOSÉ PEDRO GONÇALVES TAQUES

SECRETÁRIO DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA

MAURO ZAQUE DE JESUS

COMANDANTE GERAL DA PMMT

ZAQUEU BARBOSA – CEL PM

COMANDANTE GERAL ADJUNTO DA PMMT

MARCOS ROBERTO SOVINSKI – CEL PM

SUBCHEFE DO ESTADO MAIOR GERAL DA PMMT

PAULO FERREIRA SERBIJA FILHO – CEL PM

**COORDENADORA DE POLÍCIA COMUNITÁRIA E DIREITOS
HUMANOS DA PMMT**

ROSALINA GOMES DE PINHO – TEN CEL PM

REDAÇÃO

Rosalina Gomes de Pinho – Ten Cel PM

Sízano Attir de Oliveira Barbosa – Maj PM

Rafael Dias Guimarães – Maj PM

Paulo Vitor Barboza de Oliveira – Maj PM

Irque Figueira da Silva – Sub Ten PM

CONVIDADOS

Esinaldo de Souza Moreira – Ten Cel PM

Antonio Carlos Jaudy – Presidente do CONSEG UFMT

Carlos Alberto Gonçalves – Presidente do CONSEG Área Central VG/MT

Benedita Souza Mendes – Presidente do CONSEG Distrito da Guia

DIGITAÇÃO, FORMATAÇÃO E ARTE FINAL

Rosalina Gomes de Pinho – Ten Cel PM

Sízano Attir de Oliveira Barbosa – Maj PM

Rafael Dias Guimarães – Maj PM

Paulo Vitor Barboza de Oliveira – Maj PM

Irque Figueira da Silva – Sub Ten PM

EQUIPE DE APOIO

Maick Campos Costa – SD PM

Direitos exclusivos da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso (PMMT) circulação restrita, reprodução permitida mediante autorização do Comando Geral da PMMT.

MATO GROSSO. **Diretriz Institucional de Policiamento Comunitário.**
Coordenadoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos da Polícia Militar de
Mato Grosso. Mato Grosso. 2015.

1. Polícia 2. Comunidade 3. Integração

Registro XXXXX

Portaria

ESTADO DE MATO GROSSO
POLÍCIA MILITAR



DIRETRIZ INSTITUCIONAL DE POLICIAMENTO
COMUNITÁRIO DA PMMT

Autores:

Rosalina Gomes de Pinho – Ten Cel PM
Sízano Attir de Oliveira Barbosa – Maj PM
Rafael Dias Guimarães – Maj PM
Paulo Vitor Barboza de Oliveira – Maj PM
Irque Figueira da Silva – Sub Ten PM

Convidados:

Esinaldo de Souza Moreira – Ten Cel PM
Antonio Carlos Jaudy – Presidente do CONSEG UFMT
Carlos Alberto Gonçalves – Presidente do CONSEG Área Central VG/MT
Benedita Souza Mendes – Presidente do CONSEG Distrito da Guia

Cuiabá – MT
2015

PREFÁCIO

Estimados policiais militares, muito me orgulha ombrear convosco e nesta oportunidade disponibilizar a todos os(as) senhores(as) com grande alegria a presente diretriz sobre Policiamento Comunitário. Um resgate às origens e razões de ser do nosso mister, que nos relembra o “como fazer” para provermos a defesa dos direitos individuais, o restabelecimento do equilíbrio social, tudo isso com vistas a tão almejada paz social, sem descurar obviamente dos limites impostos pelo Estado para o exercício de direitos e liberdades.

É sabido que o militar de segurança pública é tido como espelho da cidadania para coletividade, e por isso a necessidade nos aprimorarmos continuamente, de modo a não praticarmos com o nosso semelhante, aquilo que não queremos para nós ou para os nossos. A nós policiais é exigido o dever legal de obediência à Lei dos Homens, Lei da Sociedade, Lei do Estado, dela não devendo se afastar sob pena de respondermos perante a justiça terrena, mas nos é aconselhado também, a obrigação moral de nos curvarmos ao ditames da Lei Natural de Justiça, Amor e Caridade que nos garante o progresso real de elevação do Espírito, como característica do ser humano de bem.

Essa é a figura que se almeja para o policial-cidadão.

Malgrado os resultados satisfatórios obtidos até então, sobreleva assinalar que a Polícia Militar de *per se* não dá conta da realidade social, afinal ela é apenas um dos órgãos que o sistema de justiça criminal brasileiro e mais singela ainda se considerarmos toda a nossa complexa e plural sociedade coletivista.

Com efeito, é justamente isso que a doutrina de Polícia Comunitária, de Proximidade ou Interativa, vem incutir ou reforçar no ideário miliciano, em que se pese seus pressupostos já serem tão comuns e usuais, mormente nos rincões de nosso vasto Estado até por conta das circunstâncias e especialidades locais, mas que doravante ganham uma formatação, uniformização e protocolos, com vistas justamente a uma melhor interação e prestação de serviços junto à comunidade na qual nossos policiais se encontram inseridos por ela tendem naturalmente a se sentirem corresponsáveis.

Enfim, rogo que este roteiro possa nortear e potencializar as boas práticas já desenvolvidas, assim como incentivar e auxiliar nós outros neste firme propósito, qual seja, o policiamento comunitário como estratégia a ser executado pela PMMT em todos os níveis organizacionais, tudo para melhor servir e proteger com eficiência nossos concidadãos, sempre convictos de que os problemas sociais terão soluções cada vez mais efetivas, na medida em que haja a participação de todos na sua identificação, análise, discussão e nos níveis de prevenção respectivos.

Fraternal abraço a todos e sigamos em frente!

Zaqueu Barbosa – Cel PM
Comandante Geral da PMMT

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	OBJETIVOS	14
2.1	GERAL.....	14
2.2	ESPECÍFICOS.....	14
3	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
3.1	POLÍCIA MILITAR E SUA ESTRATÉGIA DE POLICIAMENTO	16
3.2	POLICIAMENTO COMUNITÁRIO COMO DOUTRINA INSTITUCIONAL NA PMMT.....	17
4	POLÍCIA COMUNITÁRIA: CONCEITOS, PRINCÍPIOS E PRESSUPOSTOS	19
4.1	CONCEITOS.....	19
4.2	PRINCÍPIOS.....	22
4.3	PRESSUPOSTOS.....	23
5	OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	26
5.1	CRITÉRIOS PARA ATIVAÇÃO DE UPM:	26
5.2	AÇÕES PREPARATIVAS PARA INAUGURAÇÃO DA UPM	26
5.3	DESATIVAÇÃO DA UPM:	27
5.4	ATIVIDADES DE POLICIAMENTO COMUNITÁRIO	27
5.5	ATRIBUIÇÕES DOS SETORES ENVOLVIDOS.....	30
5.5.1	Comandante Geral Adjunto.....	30
5.5.2	Subchefe do Estado Maior Geral (Diretor Operacional)	31
5.5.3	Diretoria Administrativa Sistêmica – DAS	31
5.5.4	Superintendência de planejamento operacional e estatística (SPOE)....	31

5.5.5	Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (CCSMI).....	32
5.5.6	Corregedoria Geral – (CORREGPM)	32
5.5.7	Diretoria De Ensino, Instrução e Pesquisa (DEIP).....	32
5.5.8	Diretoria De Saúde (DSau)	33
5.5.9	Coordenadoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos (CPCDH)....	33
5.5.10	Comandos Regionais / Especializado	34
5.5.11	Comandante do Batalhão e Companhia Independente.....	34
5.5.12	Comandante de CIA, Pelotão e Núcleo	35
5.5.13	Permanência da UPM	36
5.5.14	Guarnições de serviço	37
5.6	ROTINAS BÁSICAS DOS POLICIAIS MILITARES	38
6	COMUNICAÇÃO APLICADA AO POLICIAMENTO COMUNITÁRIO	40
6.1	COMUNICAÇÃO.....	40
6.2	COMUNICAÇÃO VERBAL	41
6.3	ELABORAÇÃO DE INFORMAÇÕES DA UPM.....	42
6.4	IMPrensa	42
7	INDICADORES DE GESTÃO	44
7.1	INDICADORES DE SITUAÇÃO	44
7.2	INDICADORES DE PRODUTIVIDADE (QUANTIDADE).....	45
7.3	INDICADORES DE QUALIDADE	46
7.4	Metas e resultados esperados	47
8	FERRAMENTAS PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	48
8.1	SISTEMA 5 S – Busca da Qualidade Total	48
8.2	COMO IMPLANTAR OS CINCO SENSOS DA QUALIDADE EM UM AMBIENTE?..	49

8.3	IDENTIFICANDO CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS: ÁRVORE DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	50
8.4	<i>PDCA</i>	53
9	GESTÃO DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL.....	55
10	PRESCRIÇÕES DIVERSAS	57
11	REFERÊNCIAS.....	58

SIGLAS E ABREVIATURAS

ASSEGIC	- Assessoria Especial de Gestão da Identidade Corporativa
A.V.L.	- Automatic Vehicle Location (Localização Automática de Veículo)
BPM	- Batalhão de Polícia Militar
CBM	- Corpo de Bombeiros Militar
CCSMI	- Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional
Cia	- Companhia
CIAPM	- Companhia de Polícia Militar
CIPM	- Companhia Independente de Polícia Militar
CONSEG	- Conselhos Comunitários de Segurança Pública
CORREGPM	- Corregedoria Geral
CPCDH	- Coordenadoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos
CR	- Comando Regional
DACI	- Diretoria da Agência Central de Inteligência
DAS	- Diretoria Administrativa Sistêmica
DEIP	- Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa
DIPC	- Diretriz Institucional de Policiamento Comunitário
DSau	- Diretoria de Saúde
ORACLE - BI	- Sistema integrado de registro e análise de ocorrências criminais do Estado de Mato Grosso
PAIC	- Programa de Apoio e Integração Comunitária
PDCA	- Plan, Do, Check e Act (Planejar, Fazer, Verificar e Agir)
Pel	- Pelotão
PESP	- Plano Estadual de Segurança Pública
PIPC	- Programa Institucional de Policiamento Comunitário
PJC	- Polícia Judiciária Civil
PM	- Polícia Militar
PMMT	- Polícia Militar do Estado de Mato Grosso
PNUD	- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
POLITEC	- Polícia Técnica Científica
PPA	- Plano Plurianual
PTA	- Plano de Trabalho Anual
RDH	- Relatório de Desenvolvimento Humano
SPOE	- Superintendência de Planejamento Operacional e Estatística
SPOF	- Superintendência de Planejamento, Orçamento e Finanças
UPM	- Unidade de Polícia Militar

1 INTRODUÇÃO

A Polícia Comunitária é um conceito de Polícia Militar que utiliza de uma estratégia organizacional, o policiamento comunitário, e permeia todos os níveis da instituição policial. Promove a interação social e mobilização da comunidade para solução dos problemas associados ao crime, medo do crime e desordem social, respeitando a diversidade cultural e social.

Como estratégia organizacional a Polícia Militar direciona esforços, medidas, projetos e programas institucionais com objetivo de proporcionar condições de aproximação com a comunidade, pautando pelo respeito mútuo, cooperação, parceria e participação de todos para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

É válido lembrar que o conceito de Polícia Comunitária em sua operacionalização, propicia progresso, inovação e mudanças importantes na estrutura e na administração das instituições policiais.

O policiamento comunitário é uma estratégia organizacional pró-ativa e preventiva, que estabelece um vínculo de confiança com a comunidade e promove os Direitos Humanos, permitindo um diálogo com o cidadão no intuito de convencê-lo a participar da resolução dos problemas em sua região, pautado no preceito constitucional que segurança pública é responsabilidade de todos.

Nesse sentido, o foco central da presente Diretriz é contribuir com a construção da cultura comunitária na PMMT, pautado na estratégia organizacional para cumprir metas estabelecidas e alcançar resultados esperados com a participação social, objetivando fazer da instituição uma polícia preventiva.

2 OBJETIVOS

2.1 GERAL

Estabelecer como estratégia organizacional o policiamento comunitário a ser realizado pela Polícia Militar do Estado Mato Grosso em todos os níveis institucionais.

2.2 ESPECÍFICOS

- a) Fortalecer o entendimento do conceito de Polícia Comunitária no âmbito interno e externo da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso;
- b) Orientar o policial militar na realização das ações¹ preventivas e proativas;
- c) Subsidiar o policial militar com informações necessárias para o planejamento, execução e avaliação do policiamento comunitário;
- d) Fomentar a participação qualificada do policial militar e da comunidade, por meio do CONSEG, na identificação, priorização e resolução dos problemas relativos à segurança pública.

¹ Palestras, visitas e reuniões comunitárias, ações sociais, visitas solidárias e outros que proporcionem a integração e a capacitação.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

Pensar numa nação sem força pública policial não é possível, entretanto é necessário ressaltar que tais instituições sirvam para o propósito que foram concebidas, qual seja: não serem apenas força ou meros aplicadores da lei, mas prestadores de um serviço público de qualidade atuando como agentes de transformação social, contribuindo para o surgimento de uma sociedade justa, pacífica e solidária.

Nos últimos anos várias iniciativas na área de segurança pública foram promovidas, no sentido de melhorar e alcançar à qualidade do serviço prestado a comunidade, como: integração das polícias, modernização do sistema de informação e tecnologia, mudança na matriz curricular do ensino policial, etc, visando fomentar a continuação de um estado de mudança a ser complementadas por outras políticas públicas.

Sendo assim, o artigo 144 da CF/88, que trata da segurança pública, não poderia conceber outro modelo de polícia que não fosse nessa mesma linha, resgatando a essência da arte de policiar: servir e proteger a comunidade, na qual se encontra inserida. Extraí-se então a missão das Polícias e de que forma deve ser feito isso, instituindo um dever para o poder público e um direito e responsabilidade para os demais partícipes desse processo incluindo o cidadão.

As polícias militares do Brasil, para se adequarem a essa realidade, passaram a adotar uma estratégia conhecida mundialmente como Polícia Comunitária, que estabelece uma nova relação entre os profissionais de segurança pública e a sociedade, na busca de humanizar o policiamento, agindo nas causas e não mais nos efeitos, com foco na prevenção e pro atividade, ficando menos oneroso e mais eficaz.

Conforme SENASP (2007) a Polícia Comunitária teria sua origem em 1829 por Sir Robert Peel com a criação da Polícia Metropolitana de Londres, que era municipal, uniformizada, militar, com funções preventivas, de dedicação integral para a defesa do cidadão e manutenção da ordem pública, ditada por princípios como: relação de interdependência entre a polícia e o povo; necessidade de aprovação e

respeito do trabalho policial pela comunidade e; a eficiência da polícia se dá pela ausência do crime e desordem.

Estados Unidos, Canadá e Japão têm seus modelos de policiamento comunitário. O primeiro percebeu na década de 70 que a falta de recursos não implica necessariamente em aumento ou queda de índices criminais, muito menos melhora na sensação de segurança e que tempo resposta não ajuda na prevenção do crime. O Canadá distribui a responsabilidade entre as esferas federal, provincial e municipal e o Japão descentralizou os serviços ampliando a instalação de postos policiais denominados Koban e Chuzaishos privilegiando a participação social.

No Brasil, instituições como Polícia Militar do Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, entre outras adotaram tal conceito, sendo que em alguns lugares a Polícia Comunitária é conhecida ou tratada como Polícia de Proximidade ou Interativa. Esse conceito organizacional geralmente conta com a adesão apenas das Polícias Militares, com raras exceções como é o caso de Mato Grosso que a partir de 2007, com ampliação das Companhias de polícia comunitária para Bases Comunitárias de Segurança, incluiu outras instituições de segurança pública na mesma estrutura física.

Em 2013 o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) emitiu Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) "Segurança Cidadã com Rosto Humano: diagnóstico e proposta para a América Latina" apontando como problema em comum nesses países a insegurança e o entrave causado ao crescimento econômico e social, listando 10 (dez) recomendações com destaque para a quinta que orienta promover a participação ativa da sociedade, especialmente das comunidades locais na construção da segurança cidadã.

3.1 POLÍCIA MILITAR E SUA ESTRATÉGIA DE POLICIAMENTO

A Polícia Militar desde a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil em 1988 vêm desenvolvendo suas atividades visando à promoção dos direitos humanos do cidadão, da cidadania e da participação social com foco na prevenção da criminalidade.

Essa forma de pensar e de atuar das polícias, permitindo a participação da sociedade, foi definida como Polícia Comunitária, pois se trata de uma abordagem pró-ativa e descentralizada para redução da criminalidade, da desordem e do medo do crime.

Para a Polícia Militar evoluir para polícia comunitária e atuar estrategicamente através do policiamento comunitário vai muito além de remanejamento em escalas de serviço de policiais, ou atuação com modalidades de policiamento que proporcione a visualização do policial pela comunidade, e essa estratégia de atuação exige uma transformação cultural da instituição policial, incluindo descentralização da estrutura organizacional e mudanças na seleção, recrutamento, formação, treinamento e muito mais.

A Polícia Militar se tornará Polícia Comunitária quando realizar uma abordagem ampla de solução de problemas, de forma cooperada com as lideranças comunitárias, medindo a sua eficácia pela ausência de ocorrência criminal e não apenas executar o patrulhamento para atendimento de fatos já ocorridos e priorizando atendimento aos crimes de grandes vultos.

O Policial deve ter o entendimento que "a polícia é o público e o público é a polícia", pois todos são membros da sociedade, de onde veio e para quem será entregue, assim, o policial deve conhecer a sua comunidade e promover situações para que a comunidade o conheça na área em que atua.

Na forma de atuação do policial deve ser prioridade qualquer problema que perturbe a maioria da comunidade, não apenas os crimes destaques de alto valor social, considerando o valor moral e social envolvido em cada caso. O policiamento próximo da comunidade ocorre em todas as unidades de polícia, em toda a estrutura organizacional, incluindo as unidades especializadas sem qualquer discriminação, o que favorece a identidade visual e a adoção total da doutrina institucional como cultura comunitária na PMMT.

3.2 POLICIAMENTO COMUNITÁRIO COMO DOCTRINA INSTITUCIONAL NA PMMT

A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso visa resolver preventivamente problemas relacionados ao crime, ao medo do crime e a desordem, com o

envolvimento dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública – CONSEG, contribuindo para a participação social e a redução da criminalidade.

O policiamento comunitário na PMMT existe, conforme dados oficiais, desde o ano 2000, quando surgem as primeiras companhias de polícia comunitária de forma descentralizada nas regiões com maiores índices de criminalidade, sendo efetivado legalmente o CONSEG em Mato Grosso no ano de 2002.

Posteriormente em 2007, as Companhias são ampliadas para Bases Comunitárias de Segurança Pública, com a previsão de atuação integrada da PM, PJC, CBM e POLITEC, além do CONSEG, o que de fato perdurou apenas pelo período de um ano, restando nos dias atuais, poucas unidades com a presença de outro órgão que não apenas a PM, no caso a PJC.

Em 2010 foi criado na estrutura organizacional da PM o Programa de Apoio e Integração Comunitária – PAIC, sendo ampliada para Coordenadoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos – CPCDH no ano de 2012, com objetivo de estabelecer estratégias de proximidade do policial com a comunidade e promover os direitos humanos do policial e do cidadão.

No ano de 2013 a PMMT ao elaborar o Anteprojeto para elaboração do plano estratégico, estabeleceu os macro-objetivos da Instituição, dentre eles a difusão continuada da “filosofia” de Polícia Comunitária e a promoção irrestrita dos Direitos Humanos.

No início de 2015, o Governo do Estado de Mato Grosso - Gestão 2015/2018, pactuou com as Secretarias de Estado, incluindo a pasta de Segurança Pública e suas Instituições, Acordo de Resultados para os 100 (cem) primeiros dias de governo, por área, compromissos, marcos/produtos e prazos definidos, sendo que no compromisso firmado para a redução da criminalidade ficou estabelecido, entre outros, a elaboração e apresentação do Programa Institucional de Policiamento Comunitário – PIPC a ser executado no quadriênio vigente.

4 POLÍCIA COMUNITÁRIA: CONCEITOS, PRINCÍPIOS E PRESSUPOSTOS

4.1 CONCEITOS

a) *Atendimento* - É uma ação padronizada do policial militar no intuito de atuar de forma Institucionalizada obedecendo à estratégia organizacional estabelecida.

b) *Base Comunitária de Segurança (BCS)* – Constitui-se de uma estrutura física onde se congregam os órgãos de Segurança Pública do Estado (Polícia Militar, Polícia Civil, POLITEC e Bombeiro Militar) e seu princípio de funcionamento baseia-se no conceito de Polícia Comunitária.

c) *Conselho Comunitário de Segurança (CONSEG)* – São entidades de direito privado, sem fins lucrativos, composta por líderes comunitários do mesmo bairro, região ou município, que se reúnem voluntariamente para discutir, analisar, planejar e acompanhar as demandas inerentes a solução dos problemas de segurança local.

d) *Cultura comunitária* – São hábitos adquiridos e aptidões desenvolvidas pelo policial militar, desde a formação, para planejar o policiamento ostensivo pautado no conceito de Polícia Comunitária e executá-lo como estratégia organizacional.

e) *Estratégia organizacional* – É o planejamento, execução e decisões atinentes as atividades da Polícia Militar, que visa cumprir as metas estabelecidas e alcançar os resultados esperados com o envolvimento dos CONSEGs e a participação da sociedade, visando fazer da Polícia Militar uma polícia preventiva.

f) *Líder Comunitário* – Membro de uma sociedade civil organizada, designado como representante para falar em nome de determinado grupo ou categoria.

g) *Parceria* – Termo utilizado para caracterizar a ação conjunta entre a Polícia Militar e os diversos seguimentos da sociedade estabelecendo uma relação positiva numa visão moderna, não incluindo troca de favores e nem favorecimento

meramente pessoal, buscando soluções dos problemas de segurança pública por meio da participação social em prol do bem comum.

h) *Polícia Comunitária* – É um conceito de polícia, pautado na estratégia organizacional, que resulta na integração polícia x sociedade atuando em parceria para resolução dos problemas de segurança pública da região.

i) *Policial Comunitário* – É todo policial militar que ao desenvolver sua atividade de polícia, seja ela operacional ou administrativa, adota a estratégia organizacional da instituição e/ou executa o policiamento comunitário, independente do local de atuação, estendendo-se a todos os níveis organizacionais da Instituição.

j) *Policimento Comunitário* – Não é uma modalidade, tipo ou técnica de policiamento estabelecido nos regulamentos militares. É a operacionalização da estratégia organizacional onde o policial realiza o policiamento ostensivo em todos os tipos e processos², permitindo um diálogo com o cidadão, com intuito de convencê-lo a participar da resolução de problemas em sua região, pautada no preceito constitucional que segurança pública é responsabilidade de todos.

k) *Prevenção Primária* – Conjunto de ações que visa evitar que a violência se manifeste, reduzindo os fatores de risco e fortalecendo os mecanismos de proteção, com adoção de medidas para minimizar a ocorrência do crime.

l) *Prevenção Secundária* – Conjunto de ações voltadas aos interesses da prevenção criminal, por meio do policiamento ostensivo, com a possibilidade da repressão judicial e aplicação da lei penal em caso de sua violação, envolvendo a polícia e os Poderes Legislativo e Judiciário.

m) *Prevenção Terciária* – Conjunto de medidas de tratamento e reabilitação de casos estabelecidos, que consiste na recuperação e reintegração do infrator a sociedade, desde o período de reclusão e após sua passagem pela prisão.

n) *Programa* – É uma forma organizada de atuação institucional com objetivo de resolver um problema, atender uma necessidade ou demanda local, ou aproveitar uma oportunidade, por meio de um conjunto de ações em prol de um objetivo comum, medido por indicadores, pelo período que for necessário.

² Tipos: ostensivo geral; trânsito urbano e rodoviário; florestal e mananciais; guardas.
Processos: a pé; motorizado; montado; aéreo; em embarcação; em bicicleta.

o) *Projeto* – É um esforço temporário para criar um serviço ou produto com resultado exclusivo, necessitando de objetivos claros, parâmetros de medição, datas de início e término que atendam os requisitos das partes interessadas.

p) *Segurança Pública* – Segundo LAZZARINI (1989) Segurança Pública é o afastamento, por meio de organizações próprias, de todo o perigo, ou de todo mal, que possa afetar a ordem pública, em prejuízo da vida, da liberdade, ou dos direitos fundamentais, dentre eles os de propriedade do cidadão. A segurança pública, assim, limita as liberdades individuais, estabelecendo que a liberdade de cada cidadão, mesmo em fazer aquilo que a lei não lhe veda, não pode ir além da liberdade assegurada aos demais, ofendendo-a. Está previsto no Art. 144 da Constituição Federal – CF, que: “A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida pela preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio dos seguintes órgãos: [...]”.

q) *Vigilância Comunitária* – Atividade voluntária desenvolvida pelos residentes de um setor que tem o objetivo de contribuir para o fortalecimento das relações interpessoais entre vizinhos e aumento dos fatores de proteção local.

r) *Visita Comunitária* – Atividade desenvolvida pelo policial militar que consiste em efetuar visita periódica a comunidade do setor de sua responsabilidade (residências, comércios, bancos, escolas, creches, igrejas, líderes comunitários, órgãos públicos, etc.) enquanto executa o policiamento ostensivo. O policial militar por meio dessa ação deve catalogar e conhecer as pessoas de sua comunidade, bem como, conhecer seus anseios e necessidades específicas.

s) *Visita Solidária* – Visita do policial militar a vítima de crime de determinada localidade, objetivando o atendimento, orientação e acompanhamento de forma a solidarizar e fortalecer o relacionamento da Polícia Militar com aquele cidadão e se necessário realizar o encaminhamento aos órgãos públicos específicos.

4.2 PRINCÍPIOS

a) *Ajuda as pessoas com necessidades específicas* – Valorizar as ações embasadas na proteção e garantia dos direitos humanos do cidadão, em especial, as pessoas mais vulneráveis: crianças, portadores de deficiência física, minorias, idosos, pobres, jovens, sem terra, e outros.

b) *Comprometimento da PMMT com a concessão de poder à comunidade* – Dentro da comunidade, os cidadãos devem participar, como plenos parceiros da polícia, dos direitos e das responsabilidades envolvidas na identificação, priorização e solução dos problemas;

c) *Construção do futuro* – O Policiamento Comunitário permite à instituição policial oferecer à comunidade um serviço de qualidade, descentralizado e personalizado. Encoraja os Policiais Comunitários a pensarem na polícia do amanhã, colocando a instituição como um recurso a ser utilizado para ajudá-las a resolver problemas atuais de sua comunidade.

d) *Criatividade e apoio básico* – Valorizar o Policial militar que atua preventiva e proativamente, propiciando-lhe conhecimento específico e contínuo. Confiar nos profissionais que estão na linha de frente da atuação policial, confiar no seu profissionalismo, discernimento, sabedoria, experiência e principalmente na sua capacidade de atuação, propiciando abordagens mais criativas aos problemas contemporâneos da comunidade.

e) *Ética, legalidade, responsabilidade e confiança* – O Policiamento Comunitário implica num novo contrato entre a polícia e a comunidade (cidadão), a qual ela atende e presta seus serviços, exigindo do policial e de suas ações respeito à ética, legalidade de seus procedimentos, da responsabilidade e da confiança mútua que devem existir.

f) *Extensão do mandato policial* – Cada policial passa a atuar com certa autonomia e margem de liberdade para tomar determinadas decisões e iniciativas, com parâmetros rígidos de responsabilidade. Deve o policial militar considerar algumas situações ligadas à legalidade de suas ações, questões éticas, de envolvimento profissional e condizente com os valores institucionais, em sua lida diária.

g) *Filosofia e estratégia organizacional* - A base desta filosofia é a comunidade. Para direcionar seus esforços, a Polícia Militar, ao invés de buscar idéias pré-concebidas, deve buscar, junto às comunidades, os anseios e as preocupações das mesmas, a fim de traduzi-los em procedimentos de segurança;

h) *Mudança interna* - O policiamento comunitário implica numa abordagem plenamente integrada, exigindo o envolvimento de toda a organização. Implementação de cursos de capacitação e aperfeiçoamento profissional com respectivos currículos, estendendo a todos os seus quadros de pessoal.

i) *Policiamento descentralizado e personalizado* - É necessário um policial plenamente envolvido com a comunidade, conhecido pela mesma e conhecedor de suas realidades.

j) *Resolução preventiva de problemas a curto e a longo prazo* - A idéia é que o policial não seja acionado pelo rádio, mas que se antecipe à ocorrência. Com isso, o número de chamadas ao serviço de emergência deve diminuir.

4.3 PRESSUPOSTOS

a) *Capacitação específica continuada* - Os policiais militares devem ser capacitados em conhecimentos e habilidades específicos, juntamente com membros da comunidade que estão envolvidos no processo. Exige-se uma capacitação diferenciada e contínua que alcance os treinamentos: escolar, em campo, por meio de intercâmbio com outros modelos e o treinamento contínuo em razão do serviço. O policiamento comunitário exige que os policiais atuem com uma visão sistêmica, diagnosticando locais, captando apoios e sugestões dos cidadãos e desenvolvendo ações em conjunto. Devem estar qualificados para planejar ações para prevenir problemas e ilícitos, que mereçam a pronta resposta.

b) *Descentralização dos procedimentos* - É de vital importância o envolvimento de todos os escalões da instituição policial militar com os propósitos e objetivos do policiamento comunitário. Sendo alicerçada a delegação de atribuições e de responsabilidade aos policiais militares envolvidos com supervisão direta de seu comandante imediato a possibilitar a autonomia e flexibilidade necessária,

possibilitando ao policial comunitário agir como elo entre a comunidade e o poder público.

c) *Fixação do policial militar na UPM* – O policiamento militar é orientado para a solução de problemas, a qual só é alcançada na medida da interação e confiança do policial com a comunidade. A fixação dos policiais comunitários, desde o comandante ao policial de linha de frente se faz necessária ao alcance dos objetivos. Deve-se superar o sistema tradicional, que tem como hábito a transitoriedade do policial, devendo haver a fixação do efetivo policial a contemplar a continuidade das ações, sucesso, difusão da filosofia e doutrina de polícia comunitária.

d) *Integração com os órgãos locais de proteção social* - O policial deve utilizar a integração com os demais órgãos públicos com intuito de efetivar e estabelecer ações sociais, agindo como agente facilitador aos serviços de saúde, esporte e lazer, promoção social, educação, justiça, serviços públicos e outros à população. O Policial Comunitário deve promover o trabalho conjunto e coordenado com os Conselhos Comunitários de Segurança, as Administrações Regionais e outros órgãos de proteção social públicos e da sociedade civil, na tentativa de buscar soluções aos problemas afetas aquela comunidade local e que tenham implicações na segurança pública.

e) *Integração com os órgãos que compõe o sistema de segurança pública* - Os órgãos que integram o Sistema de Segurança Pública têm como objetivo em comum o bom e qualificado atendimento à população. Todos os policiais fazem parte deste processo de integração, devendo ser cooperativos, complementares e objetivos, respeitando as peculiaridades (missão, cultura e tradição) de cada instituição. O alcance do objetivo maior que é o atendimento de qualidade à população deve superar assuntos de ordem organizacionais, e se necessário, buscar a mudança de paradigmas.

f) *Interação ativa com o cidadão* - O policial militar deve conhecer o máximo possível de cidadãos da comunidade, independentemente de sua ocupação ou posição social, cabendo a ele esclarecer o seu papel na localidade, devendo atuar na identificação, resolução e encaminhamento dos problemas. Estar presente nas ações sociais que possibilitem à comunidade a melhoria na qualidade de vida,

estando sempre pronto a atender quando acionado, aumentando o grau de confiança, credibilidade, satisfação e respeito da população.

g) *Mediação e resolução pacífica de conflitos* - O policial militar deve atuar de maneira imparcial, atuar evitando disputa, estabelecendo diálogo e possibilitando início de uma negociação para resolver pacificamente os conflitos existentes. É necessário ter experiência e uma preparação especial para lidar com o conflito, de uma forma positiva, e a técnica de mediação é parte fundamental desta preparação, que vai fazer do agente um mediador comunitário na superação dos conflitos, evitando situações extremas e delituosas. Os atos resultantes da mediação do agente de segurança comunitária devem ser reconhecidos pela instituição policial, passíveis de divulgação para toda a comunidade, trabalhando para que os envolvidos alcancem uma solução. O policial ao atuar como mediador deve mostrar às partes que elas mesmas podem resolver seus problemas, sem necessidade de recorrerem à violência ou qualquer outro meio ofensivo.

h) *Priorização das ações preventivas* - O policial amplia o seu raio de atuação quando estabelece parceria com a comunidade, para prevenir os problemas sociais que deságuam nos índices criminais e exigem iniciativas para a melhoria da qualidade de vida da comunidade. A priorização destas ações avança no sentido de potencializar e ampliar o papel da segurança pública, possibilitando nova atuação policial, em caráter proativo e preventivo, além do reativo e repressivo.

i) *Transparência das ações* – O accountability³ é um dos pré-requisitos básicos para desenvolver a confiança, não só entre as organizações envolvidas, como também entre a comunidade e os policiais comunitários, fazendo parte desse processo a realização de ações, divulgação e acompanhamento, possibilitando à comunidade a conhecer e participar da avaliação conjunta das suas ações e de sua divulgação junto à mídia.

³ *Accountability*: Significa que quem desempenha funções de importância na sociedade deve regularmente explicar o que está fazendo, como faz, por que faz, quanto gasta e o que vai fazer a seguir. Não se trata, portanto, apenas de prestar contas em termos quantitativos, mas de auto-avaliar a obra feita, de dar conhecimento do que se conseguiu e de justificar aquilo em que se falhou.

5 OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

5.1 CRITÉRIOS PARA ATIVAÇÃO DE UPM:

- a) A área deverá atender a critérios de acessibilidade e visibilidade;
- b) Ausência parcial do poder público, no que tange à segurança pública, na área territorial de abrangência;
- c) Demanda populacional, devido ao aumento de fluxo de pessoas, atividades econômicas, de lazer, nas quais contribuam para aumento da incidência criminal na região;
- d) Disponibilidade de recursos materiais e humanos de competência da Polícia Militar.
- e) Índice de criminalidade;
- f) Participação ativa da comunidade local.

Obs: Os critérios estabelecidos neste item se aplicam no que couber aos casos de redefinição de área de UPM.

5.2 AÇÕES PREPARATIVAS PARA INAUGURAÇÃO DA UPM

- a) A Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional – CCSMI será o Porta-Voz da Polícia Militar na operação, para contatar com a imprensa, a sociedade e difundir os resultados.
- b) A Corregedoria Geral da PMMT – CorregPM deverá realizar atendimento ao cidadão no local, de possíveis práticas abusivas por parte de integrantes da Polícia Militar, bem como acompanhar as ações policiais, garantindo os direitos do cidadão;
- c) A Diretoria da Agência Central de Inteligência – DACI deverá realizar prévio levantamento de informações para subsidiar a operação interventiva;
- d) A operação deverá ser executada pelo Comando Regional em conjunto com o Comando Especializado e outros órgãos Estaduais/Municipais, Poder Judiciário e Ministério Público nas demandas necessárias, no local de abrangência da UPM, com

prazo mínimo de 07 (sete) dias antes da inauguração, ou conforme necessidade da área.

e) A Superintendência de Planejamento Operacional e Estatístico - SPOE deverá planejar a operação em conjunto com o Comando Regional e demais órgãos envolvidos;

f) Deverá ser realizada operação de intervenção policial de saturação e táticas especiais que visa apreensão de materiais ilícitos, cumprimento de mandados de prisão e outros de ordem policial, fiscalização de pessoas, veículos e controle de acesso;

g) Simultaneamente à operação, a Coordenadoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos da PMMT - CPCDH deverá juntamente com o Comando Regional/BPM da área, preparar ações de cidadania e segurança pública com a finalidade de atender a comunidade;

5.3 DESATIVAÇÃO DA UPM:

a) Caberá a CCSMI e o superior imediato da UPM, informar a comunidade local sobre a decisão, esclarecendo os motivos;

b) Deverá ser justificada e fundamentada à autoridade competente, com documentação pertinente ao pedido de desativação.

5.4 ATIVIDADES DE POLICIAMENTO COMUNITÁRIO

De modo geral, a atuação comunitária da Polícia Militar pode se desenvolver em qualquer nível institucional, atendimento e serviço a ser realizado, uma vez que o objetivo é prestar serviço público com qualidade, permitindo a participação social, exemplificando: plano de ação; divisão de área e responsabilidade; patrulhamento a pé; ronda escolar; ronda comercial; ronda Maria da Penha; palestra e capacitação; reunião; ação integrada com outros órgãos; ação de cidadania e segurança pública; unidade móvel de policiamento; visita comunitária e solidária; projetos; programas; aplicação de pesquisa de satisfação junto à comunidade e o policial militar; relatório e prestação de contas; entre outros.

Plano de ação - a UPM para cumprir sua missão institucional precisa inicialmente ter um planejamento, o qual deverá ser realizado pelo comandante com auxílio dos demais policiais militares e comunidade, representada pelo CONSEG, com foco na identificação, priorização e resolução dos principais problemas da região, utilizando para isso a árvore de solução de problemas, tendo como fontes de informação os dados oficiais e extra-oficiais como ocorrências registradas e não registradas, denúncias, notícia, relatos, etc.

Deve conter ainda indicadores, metas e resultados que se espera alcançar com a realização de cada ação, fazendo à devida avaliação e posteriormente prestação de contas ao efetivo policial e comunidade por meio de emissão de relatórios parciais e final. Entende-se como razoável que cada UPM tenha pelo menos 01 (um) Plano de Ação por ano.

Divisão de área e responsabilidades - Outro fator preponderante para o sucesso do trabalho diz respeito a dividir área e responsabilidades. É cediço que muitas vezes para se enfrentar um fenômeno prejudicial a qualquer espécie se faz necessário uma equipe direcionando e focando os esforços na solução do problema. Na segurança pública não é diferente, uma coisa é o comandante ter parte e se sentir responsável por toda uma área, a outra é todo policial, dividindo responsabilidades por área e/ou missão específica.

As guarnições serão empregadas por áreas subdivididas com responsabilização territorial realizando policiamento ostensivo geral nas escolas, comércios, residências, órgãos públicos, associações, espaços públicos, entre outros, onde se necessário for atua em toda área da UPM, porém em não havendo demanda nesse sentido, deverá estar cuidando daquela parte que lhe cabe e buscando os meios necessários preventivamente e repressivamente para que os números criminais estejam em patamares aceitáveis ou haja sensação de segurança.

Reuniões – deverá ser realizada no intervalo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, uma com o efetivo da UPM e outra com a comunidade, com pauta pré-definida e dar conhecimento aos interessados ou participantes com antecedência, horário para começar e terminar, duração máxima de 02h00min, objetivando resolução de problemas. A reunião com a comunidade deve ser realizada

preferencialmente com a participação do comandante e efetivo da UPM, que também tenha responsabilidade de alguma forma com o que vai ser debatido.

Deve ser lavrado ata, especialmente quanto aos itens acima e assuntos discutidos, encaminhamentos, como também resultados de trabalhos realizados, quando for o caso. A reunião com o efetivo policial e com a comunidade poderá incluir a realização de pequenas palestras sobre temas preventivos com a pretensão de melhorar o conhecimento e conseqüentemente a atuação, bem como assuntos internos, divulgação de produtividade, reconhecimento e valorização das boas práticas comunitárias, etc.

Palestras e Capacitação - assim como as demais atividades a realização de palestras e capacitação deve acontecer de forma continuada, com o intuito de promover reflexão, aprendizado e oportunidade de mudança de hábito para melhoria de uma situação desfavorável para o efetivo policial e a comunidade. Deve ser programada, registrada de acordo com o público alvo. A UPM pode receber como também ofertar palestras, podendo ser feito pelo comandante, outro policial ou por palestrante convidado. Essas atividades precisam acontecer ao longo do ano com a frequência necessária e viável.

Ações integradas com outros órgãos - deverão ser realizadas sempre que a partir da discussão sobre determinado problema percebe-se que a atuação isolada de uma instituição não será suficiente para resolvê-lo. Poderá acontecer com caráter comunitário, operacional e social. O comunitário e social quando a ação envolve mais de um parceiro para realização de palestra, oferecimento de serviços gratuitos, público e privado (ação de cidadania e segurança pública), eventos em datas especiais para homenagens, etc. Quanto à frequência idem ao parágrafo anterior.

Projetos e programas - deverão existir numa Unidade desde que sirvam para resolver algum problema identificado pela instituição junto com a comunidade. O projeto difere do programa entre outras coisas porque tem começo, meio e fim e geralmente tem curta duração.

Atualmente há dois tipos de projeto: cunho social e outro operacional. Social atende certo grupo da comunidade que temporariamente precisa de uma atenção especial do poder público e privado para se garantir no mínimo do seu salutar crescimento e desenvolvimento. São crianças e adolescentes, jovens, mulheres,

idosos, negros, LGBTT, entre outros, como exemplo cita-se: o Judô Bope, Jiu-Jítsu Rotam, PM Júnior, PM Mirim, etc.

O projeto operacional é aquele que atende uma demanda atinente ao serviço policial militar por meio da intervenção nos vários segmentos sociais através de ações visíveis para a sociedade e sensibilização das pessoas, para que adotem mudança de comportamento, principalmente nas medidas de auto proteção, que repercutem diretamente na redução nos índices criminais e sensação de segurança, como exemplo: projeto Vizinho Camarada.

No tocante aos programas o maior destaque institucional sem dúvida fica para o PROERD, contudo temos na SESP o Rede Cidadã, entre outros.

Os programas e projetos de iniciativa de policial militar deverão seguir os trâmites estabelecidos nas instruções normativas homologadas pelo comando da PMMT.

5.5 ATRIBUIÇÕES DOS SETORES ENVOLVIDOS

5.5.1 Comandante Geral Adjunto

a) Apoiar o CONSEG no cumprimento das atribuições constantes no seu regulamento.

b) Criar mecanismos de valorização para o policial militar proativo/preventivo;

c) Designar comissão especial composta por integrantes da CPCDH e Comandante de UPM, juntamente com membros de CONSEG convidado, para avaliação do policiamento comunitário e identificação do PM/UPM/CONSEG destaque anual;

d) Determinar que os níveis de Direção, Assessoramento, Apoio e Execução atendam as demandas necessárias para o fortalecimento da estratégia de policiamento comunitário;

e) Estabelecer as disposições e procedimentos inerentes às ações de prevenção, projetos e programas comunitários junto ao público interno;

f) Estabelecer como política de comando, a permanência do policial militar na UPM, por período mínimo de 02 (dois) anos, fortalecendo e consolidando os princípios do policiamento comunitário;

g) Firmar parcerias com instituições estaduais, nacionais e internacionais a fim de fomentar o intercâmbio para busca de novos conhecimentos;

h) Promover a divulgação da cultura comunitária como doutrina institucional ao público externo, bem como a estratégia de atuação da Polícia Militar e dos resultados alcançados;

i) Supervisionar a execução das ações de prevenção realizadas no âmbito da Polícia Militar.

5.5.2 Subchefe do Estado Maior Geral (Diretor Operacional)

a) Acompanhar o cumprimento das metas e resultados concernentes ao policiamento comunitário previsto no plano estadual de segurança pública, no planejamento estratégico e no PIPC.

b) Monitorar e fiscalizar a execução do planejamento estratégico da Polícia Militar, do PIPC e demais normas inerentes as atividades de prevenção, por meio da CPCDH.

5.5.3 Diretoria Administrativa Sistêmica – DAS

Dar suporte à CPCDH ao que couber as suas atribuições provendo recursos necessários para o fortalecimento do policiamento comunitário.

5.5.4 Superintendência de planejamento operacional e estatística (SPOE)

a) Acompanhar e fiscalizar o lançamento da produtividade no Sistema Estatístico de Ocorrência e Produtividade – SEOP, referente às ações de prevenção realizadas pela PMMT;

b) Coordenar as medidas necessárias para o fortalecimento do policiamento comunitário, definido como estratégia e doutrina institucional da Polícia Militar;

c) Emitir relatório mensal de produtividade das ações de prevenção ao Subchefe do Estado Geral Maior.

5.5.5 Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (CCSMI)

a) Contribuir com a divulgação da estratégia de policiamento comunitário adotado pela PMMT.

b) Tornar público as atividades de policiamento comunitário desenvolvidas na PMMT;

5.5.6 Corregedoria Geral – (CORREGPM)

Fiscalizar, dentro de suas atribuições específicas, o cumprimento do PIPC e as metas estabelecidas;

Adotar medidas para o cumprimento do constante no item 5.5.1 letra “f” desta diretriz.

5.5.7 Diretoria De Ensino, Instrução e Pesquisa (DEIP)

a) Incluir oficina, visita técnica, estágio supervisionado e outras atividades práticas (palestra, reunião, visita comunitária, ação de cidadania e segurança pública, entre outras), na disciplina que envolva policiamento comunitário nos cursos de formação da PMMT;

b) Nivelar os instrutores das unidades de ensino da PM quanto à cultura comunitária na instituição promovendo a interdisciplinaridade entre as áreas de conhecimento;

c) Planejar e realizar capacitação continuada para o policial militar quanto à estratégia de policiamento comunitário, com foco na letra “b” deste item.

d) Promover estágio supervisionado e estudo comparado voltados à estratégia de policiamento comunitário para os cursos de aperfeiçoamento da PMMT, a nível nacional e internacional;

e) Viabilizar a instrução do policial militar em todos os níveis de direção, desenvolvendo atividades que visem o conhecimento e a conscientização da importância da doutrina institucional, no que tange ao policiamento comunitário.

5.5.8 Diretoria De Saúde (DSau)

Colaborar com as atividades de cidadania e segurança pública quando realizadas pela PMMT, dentro de suas atribuições.

5.5.9 Coordenadoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos (CPCDH)

a) Acompanhar os resultados alcançados pelas UPMs, por meio do SEOP, das ações de prevenção da criminalidade;

b) Apresentar propostas para viabilização de recursos para os Projetos de Prevenção Primária da PMMT junto a SPOF, Governo do Estado, Governo Federal, Instituições Públicas e Privadas;

c) Auxiliar o Comandante Geral e o Comandante Geral Adjunto da PMMT na identificação e localização de cursos, seminários, intercâmbios, estágios, etc., junto a outras instituições, bem como a indicação de Policiais Militares para participação nesses eventos;

d) Criar banco de projetos da PMMT referente às estratégias de prevenção e integração comunitária observando o que estabelece a Portaria nº 257/QCG/DGP de setembro de 2013.

e) Elaborar temáticas e cronograma, previamente definido em consenso com o Comandante das UPMs e CONSEGS, de palestras e outros eventos a serem desenvolvidos pela Polícia Militar à comunidade;

f) Fica a CPCDH responsável pela análise e acompanhamento de possíveis propostas de modificações quanto ao conteúdo desta DIPC, bem como submetê-la à apreciação do Comandante Geral da PMMT.

g) Realizar levantamentos e avaliações sobre a execução do policiamento comunitário nas UPMs;

5.5.10 Comandos Regionais / Especializado

Realizar, por meio de suas unidades subordinadas, estudo de situação para instalação de UPMs, observando o disposto no item 5 desta DIPC.

a) Determinar que cada comandante de UPM realize o levantamento das condições de trabalho dos policiais militares que prejudica a execução do policiamento comunitário e encaminhar a DAS.

b) Fiscalizar o lançamento das informações e dados estatísticos das UPMs subordinadas, no SEOP, concernentes às ações de policiamento comunitário;

c) Instruir os comandantes de UPM quanto à execução do estabelecido para formação, implementação e funcionamento dos CONSEGs, conforme resolução SEJUSP 001/2002 de 14 de agosto de 2002.

d) Zelar pelo fiel cumprimento da estratégia de policiamento comunitário adotada pela PMMT em todas as unidades subordinadas;

5.5.11 Comandante do Batalhão e Companhia Independente

a) Atuar como agente multiplicador do conceito de Polícia Comunitária, estabelecendo relações com o líder comunitário, tais como associações comerciais, Conselho Tutelar, líderes religiosos, ONGs, CONSEG e outros órgãos públicos.

b) Cumprir e fazer cumprir o estabelecido na DIPC e PIPC;

c) Deliberar sobre os assuntos inerentes a doutrina institucional a serem tratados e ministrados em instrução mensal.

d) Encaminhar a CPCDH via Comando Regional, o planejamento anual com cronograma das atividades de policiamento comunitário a serem desenvolvidas pelas UPMs subordinadas;

e) Encaminhar as informações sobre prevenção primária da UPM a CCSMI para divulgação.

- f) Orientar e acompanhar o lançamento da produtividade do policiamento comunitário⁴ no sistema SEOP.
- g) Orientar e incentivar ações de aproximação e interação com a comunidade, em conformidade com a DIPC e PIPC;
- h) Participar de ação comunitária com os demais policiais militares, procurando orientá-los e apoiá-los na execução da estratégia organizacional.
- i) Supervisionar os projetos e programas de prevenção da UPM.

5.5.12 Comandante de CIA, Pelotão e Núcleo

- a) Atuar como agente multiplicador do conceito de Polícia Comunitária, estabelecendo relações com o líder comunitário, tais como associações comerciais, Conselho Tutelar, líderes religiosos, ONGs, CONSEG e outros órgãos públicos.
- b) Coordenar a execução dos projetos e programas de prevenção da UPM
- c) Designar guarnição de serviço para participar de reunião comunitária e palestrar abordando temas relacionados à segurança pública na área de atuação.
- d) Elaborar e encaminhar ao Comandante imediato o planejamento anual da UPM com cronograma de atividades de policiamento comunitário a serem desenvolvidas.
- e) Elaborar, obedecendo à identidade institucional e encaminhar ao Comandante imediato as informações sobre prevenção primária da UPM, para divulgação pela CCSMI;
- f) Empregar os PPMM por área de responsabilidade e atuações;
- g) Fazer levantamento diário da produtividade PM;
- h) Manter em arquivo físico e/ou eletrônico, dados relativos ao histórico da UPM, população, área de abrangência, estatística criminal, relação dos líderes comunitários e membros do CONSEG, parcerias desenvolvidas, projetos e programas executados, resultados obtidos, etc.

⁴ Fichas cadastrais, relatórios, visitas comunitárias, visitas solidárias, relatório de atividades diárias, etc.

- i) No relatório de passagem de comando, fazer constar as ações de policiamento comunitário, projetos e programas de prevenção desenvolvidos na área de atuação da UPM, bem como os resultados obtidos;
- j) Organizar e catalogar dados de policiamento comunitário da UPM;
- k) Participar das reuniões comunitárias junto com o CONSEG e com a comunidade local na área de abrangência da UPM, constar em ata as pautas abordadas, bem como registrar o público presente (lista de presença);
- l) Promover e participar de ações que proporcione a aproximação e interação com a comunidade, promovendo reuniões, palestras, capacitações e outros em conformidade com a DIPC e PIPC;
- m) Providenciar e atualizar o quadro de avisos com informações e notícias relevantes à comunidade, tais como: publicações em jornais, cronograma de reuniões do CONSEG, eventos, campanhas, orientações de segurança, etc.;
- n) Providenciar a instrução mensal inerente a doutrina institucional a ser ministrada ao efetivo;
- o) Realizar levantamento dos locais que possam propiciar a prática do crime e que potencialmente denotam um ambiente deflagrador do medo e da desordem (degradação do espaço urbano, má iluminação, áreas e edificações abandonadas, locais conhecidos pela prática do tráfico de drogas, locais com presença de vendedores ambulantes, locais de permanência de usuários, etc.), bem como apresentar na reunião do CONSEG para, usando de ferramenta de gestão adequada, buscar solução dos problemas.

5.5.13 Permanência da UPM

- a) Atender ao público que procurar pelos serviços da Polícia Militar, pessoalmente ou via telefone, proceder conforme Procedimento Operacional Padrão da PMMT;
- b) Após atender ao público conforme item a, orientar o cidadão corretamente no que for solicitado e empenhar uma equipe policial para deslocar ao local da ocorrência (se necessário), procurando resolver ou encaminhar as questões afetas à missão da Polícia Militar;

c) Acompanhar e inteirar-se das ações de policiamento comunitário realizadas na área da UPM;

d) Preservar o quadro de avisos da UPM, de acordo com as orientações do comandante.

5.5.14 Guarnições de serviço

a) Cadastrar estabelecimentos comerciais e responsáveis, residências e seus moradores, para manter atualizado o banco de dados;

b) Conhecer os líderes comunitários e os integrantes do CONSEG da região;

c) Conhecer, respeitar e praticar a doutrina de direitos humanos para o pleno êxito do policiamento comunitário;

d) Cumprir com as atribuições legais, bem como as determinações contidas nesta DIPIC;

e) Interagir-se das ações comunitárias, projetos e programas de prevenção desenvolvidos na região;

f) Palestrar para comunidade abordando temas relacionados à segurança pública;

g) Participar das reuniões comunitárias na área de atuação;

h) Participar na identificação, priorização e resolução de problema de segurança pública, pautado na filosofia de Polícia Comunitária;

i) Realizar visita comunitária e solidária com fim de conquistar a confiança e o respeito da comunidade, orientando quanto à responsabilidade da segurança pública;

j) Registrar a produtividade de serviço policial, conforme indicadores estabelecidos nesta diretriz;

k) Visitar, acompanhar e fiscalizar a área de atuação de sua competência.

5.6 ROTINAS BÁSICAS DOS POLICIAIS MILITARES

Dentro das competências de cada função existente para os policiais militares da UPM definidas anteriormente, faz-se necessário estabelecer algumas rotinas básicas e que devem ser desempenhadas com o objetivo de tornar possível o cumprimento da DIPC.

Tabela 1 - Tabela de rotinas e responsabilidades

Nº	ROTINAS BÁSICAS	RESPONSÁVEL
Nº 01 Diário	Realizar visita comunitária e solidária na área de atuação fazendo o devido registro e encaminhamento de solução.	Guarnição de serviço
Nº 02 Diário	Lançar os dados de produtividade de ações de prevenção realizadas na área de atuação da UPM no sistema SEOP.	Comandante do BPM, Cia, Pel e Núcleo.
Nº 03 Diário	Registrar solicitações do serviço policial geradas por contato telefônico ou atendimento pessoal realizado pela comunidade.	Permanência da UPM
Nº 04 Diário	Desenvolver o Programa 5 S no ambiente de trabalho da UPM.	Todos os policiais da UPM.
Nº 05 Mensal	Encaminhar à CPCDH via cadeia de comando, cópia das atas e listas de presença das reuniões comunitárias referente à área de atuação da UPM, caso não haja reunião mensal deverá ser informado justificando o motivo.	Comandante da Cia, Pel e Núcleo.
Nº 06 Bimestral	Realizar reunião com o efetivo policial e com a comunidade para tratar de tema relacionado à prevenção a cada 45 (quarenta e cinco) dias.	Comandante Cia, Pel e Núcleo
Nº 07 Semestral	Realizar avaliação e correção da execução do previsto no planejamento anual (PDCA), devido à necessidade de continuidade ou não de determinada ação.	Comandante Cia, Pel e Núcleo.
Nº 08 Semestral	Realizar o levantamento e manter atualizado o banco de dados com cadastro de endereço, email, telefone das associações de bairro, comércio, entidades religiosas, unidades de ensino e capacitação, saúde, assistência social, CONSEG e de entidades não governamentais.	Comandante de Cia, Pel e Núcleo.
Nº 09 Semestral	Promover a valorização do policial destaque comunitário em evento próprio com o efetivo e a comunidade.	Comandante de CR, BPM, CIA, Pel e Núcleo

Nº 10 Anual	Reunir-se com a comunidade e com os policiais militares da UPM, para elaborar o planejamento anual (plano de ação) com o cronograma de atividades de policiamento comunitário, definindo metas claras e objetivas, utilizando ferramentas de gestão.	Comandante Cia, Pel e Núcleo.
----------------	--	----------------------------------

A CPCDH deverá fazer visita técnica, semestralmente às UPMs fins de instruções e fiscalização do cumprimento das rotinas estabelecidas.

6 COMUNICAÇÃO APLICADA AO POLICIAMENTO COMUNITÁRIO

6.1 COMUNICAÇÃO

O objetivo deste título é fixar a rotina de procedimentos para o relacionamento entre policiais militares da UPM e a comunidade, propondo formas de divulgação e de estabelecimento de contato com a comunidade local, no intuito de otimizar a capacidade de nela integrar-se, quer em quantidade de público atingido, quer em extensão territorial, pautando-se na estratégia organizacional da PM.

O primeiro contato com o cidadão é de fundamental importância, pois é nele que se estabelecem valores básicos como educação, respeito, integridade moral e interesse no serviço, entre outros, criando um início de confiança e de credibilidade no atendimento a ser fornecido.

Como é sabida, a forma do primeiro contato pode garantir o sucesso de uma empreitada ou levá-la ao fracasso. É, pois, sempre atual a expressão: "a primeira impressão é a que fica".

Contudo, tão importante quanto à forma é o conteúdo. O policial militar deve saber como se relacionar e o que falar, enfim, como estabelecer comunicação.

Estabelecido o contato, deve-se seguir o princípio basilar de que o policial militar deve ser fixado na UPM para que conheça e seja conhecido pela comunidade, conquistando confiança e desenvolvendo parceria, interagindo com a população local, fornecendo orientações, coletando informações e buscando os resultados pretendidos.

Criadas as condições humanas para estabelecer o vínculo entre o policial militar e a comunidade parte-se para o primeiro contato, cuja forma de aproximação deve ser a mais discreta possível, em que o policial militar deve ter em mente que não está efetuando uma abordagem policial baseada em fundada suspeita, mas sim está tentando um vínculo de confiança com o cidadão.

De nada vai adiantar estar imbuído das melhores intenções em querer auxiliar o cidadão, se logo de início causar repulsa ou, vencida essa etapa, não

souber o que falar, passando uma idéia de incompetência e de despreparo. Listam-se, a seguir, algumas formas de atuação.

6.2 COMUNICAÇÃO VERBAL

O policial militar deve estar apto a comunicar-se da maneira mais clara e polida possível. Assim sendo, exercícios e atividades que aprimorem a comunicação verbal devem ser executadas e treinadas – fluência, tom de voz, dicção, desinibição. Um bom exemplo de exercício de prática de comunicação verbal é o policial, de posse de um texto, lê-lo, em bom tom numa sala.

Alguns cuidados devem ser observados:

- a) A postura e a apresentação pessoal do policial militar e a manutenção dos meios materiais são a porta de entrada para o início de um bom relacionamento;
- b) Colocar-se à disposição para atendê-lo sempre que necessário, obedecendo ao Procedimento Operacional Padrão da PMMT;
- c) Conhecer e respeitar os grupos sociais, que estejam ou não em situação de vulnerabilidade, bem como as suas variadas formas de expressão;
- d) Não utilizar o código "Q", bem como expressões chulas e gírias; estabelecendo linguagem de comunicação simples e adequada, de forma que seja perfeitamente entendido, evitando-se expressões próprias da caserna, que dificultem o perfeito entendimento;
- e) O contato deve ser amigável e cordial, sem ser subserviente, demonstrando atenção ao cidadão e preparo no atendimento com o assunto em questão;
- f) Procurar entender perfeitamente o anseio do solicitante, evitando dar encaminhamentos inadequados, pois um dado incorreto prejudica o relacionamento e abala a credibilidade da instituição;
- g) Procurar recepcionar o cidadão em ambiente adequado necessário para prestar um bom atendimento;
- h) Ser direto nas respostas, evitando-se interpretações duvidosas.

6.3 ELABORAÇÃO DE INFORMAÇÕES DA UPM

O jornal, o informativo, quadro de avisos e redes sociais são algumas das ferramentas de comunicação institucional utilizadas atualmente, visando à divulgação dos trabalhos realizados pela respectiva UPM, bem como às orientações sobre prevenção e ao relato dos problemas comunitários por elas resolvidos, podendo ser aberto um espaço onde os membros da comunidade possam se manifestar.

A UPM deve se atentar para a observância das normas de identidade corporativa, sendo que para publicação de qualquer tipo de informação, arte, layout e conteúdo institucional, passe pela análise da Assessoria Especial de Gestão da Identidade Corporativa (ASSEGIC) e CCSMI.

6.4 IMPRENSA

A responsabilidade de levar informações precisas sobre ações realizadas pelo policial da UPM é tanto dos comandantes quanto do efetivo, o que significa que os policiais devem interagir com este segmento sempre que for necessário, utilizando vocabulário adequado e sempre tendo domínio das questões pautadas nas entrevistas.

O responsável pelo contato com a imprensa deve manter um relacionamento isento e profissional, fundamentado na transparência e na verdade dos fatos, devendo utilizar-se dessa ferramenta sempre que disponível a fim de divulgar os serviços prestados pela instituição.

As opiniões pessoais sobre questões institucionais devem ser evitadas e alguns procedimentos devem ser adotados quando do trato com representantes da imprensa, quais são:

- a) A conversa com o repórter deve ser clara e precisa e sempre verdadeira;
- b) Aspectos contraditórios sobre a atuação policial devem ser conduzidos pela CCSMI;
- c) Atender com agilidade e rapidez para evitar o argumento de que "*a Polícia se recusou a falar*";

d) O policial, quando autorizado pelo seu comandante, poderá fornecer informações sobre a ocorrência em que estiver envolvido;

e) Observar as determinações contidas na Portaria nº 118/2009/GAB/SEJUSP de 22 de junho de 2009 no que tange a exposição de envolvidos em ocorrência policial.

f) Os *releases* devem ser usados como texto de apoio, de atração ou pauta e, sempre que possível substituído por entrevista;

7 INDICADORES DE GESTÃO

As Instituições que fazem a preservação da ordem pública terão que, cada vez mais, se valer de referenciais objetivos para saber se estão ou não cumprindo a sua missão institucional. Para isso, torna-se imprescindível a utilização dos indicadores, os quais podem contribuir para os resultados de prevenção. Segue abaixo alguns indicadores que poderão ser utilizados nessa gestão.

- a) A informação por eles disponibilizada facilita os processos de tomada de decisão, tornando também mais transparente a monitoração dos efeitos das decisões tomadas;
- b) Incentiva uma abordagem pró-ativa da gestão em detrimento da tradicional abordagem reativa, com foco na prevenção;
- c) Evidenciando os pontos fortes e fracos do funcionamento da UPM, promovendo uma reorganização dos serviços, por exemplo, redistribuindo recursos humanos com vista a melhorar a produtividade;
- d) Facilita a demonstração da eficiência e a qualidade dos serviços prestados da UPM à comunidade;
- e) Permitem comparar desempenhos em áreas geográficas diferentes, incentivando uma competição salutar com vista à progressiva melhoria de resultados.

7.1 INDICADORES DE SITUAÇÃO

Esta espécie de indicador reúne todos aqueles números que oferecem um retrato da UPM ou de um dos seus serviços prestados, o qual é definido como sendo a inter-relação de recursos humanos, materiais, orçamentário/financeiro e metodológicos que resultam na produção de bens e serviços.

Em resumo, os indicadores de situação estabelecem a quantidade de vezes que alguma coisa se repetiu. Os indicadores de situação demonstram:

- a) A **quantidade de recursos existentes**, a exemplo o número de policiais militares, número de viaturas, quantitativo de recursos financeiros disponíveis, etc.

b) A **graduação**, que demonstra as dimensões do cenário em que está inserido e com o qual interage o processo, a exemplo pode-se citar a população residente na área de preservação da ordem pública, extensão territorial a preservar da ordem pública, número de algum ilícito penal, etc.

c) Os **índices de inter-relação** dessas duas dimensões situacionais podem ser obtidos da seguinte maneira:

$$\frac{\text{Índice de dados ilícito penal pelo número de habitante}}{\text{Índice de habitante por policial, etc.}}$$

Os indicadores de situação podem ser de interesse estratégico ou tático. São **estratégicos** quando utilizados pelos gestores com o intuito de diagnosticar e enfrentar as ameaças à sobrevivência da entidade. Os indicadores **táticos**, por sua vez, podem ser originários da atividade de apoio ou da atividade operacional; são usados, basicamente, pelos comandantes de UPM para atingir metas e tornar o processo eficiente.

7.2 INDICADORES DE PRODUTIVIDADE (QUANTIDADE)

Um indicador de produtividade permite avaliar, de forma qualitativa ou quantitativa, o nível de satisfação do serviço prestado pelas entidades gestoras da Instituição. Constitui, simultaneamente, uma medida da eficiência de utilização dos recursos disponíveis e da eficácia no cumprimento dos objetivos de gestão pré-definidos.

Cada indicador reflete o grau de desempenho do sistema segundo um determinado aspecto de funcionamento, circunstanciado a uma área e a certo período de tempo, permitindo a análise de tendências e comparação com sistemas similares. São números que indicam o desempenho de produção de uma organização, numa relação entre os recursos disponíveis e os resultados alcançados.

Através do uso de novas tecnologias (tablets embarcados, com sistema de B.O. digital, A.V.L. nas viaturas, como exemplos), dar-se-á a proposição de que estas auxiliem a observação, mensuração e controle das ações de cunho preventivo da

Polícia Militar, com pretensão futura de quantificar e qualificar os atendimentos Institucionais conforme normatização do Comando da PMMT.

7.3 INDICADORES DE QUALIDADE

São os que indicam o grau de satisfação das necessidades/anseios da comunidade em relação ao serviço prestado. Também entendido como as medições das dimensões da qualidade: qualidade intrínseca, custo entrega/atendimento, segurança e moral.

O objetivo maior é a aproximação da Polícia Militar com a comunidade e contribuir na identificação do problema com vista à realização de ações em conjunto para evitar ocorrências de ilícitos e desordem. Pode-se atingir a aproximação e a prevenção, por meio de mensuração dos resultados de pesquisa de satisfação realizada pelo policial militar da área aos cidadãos visitados. A aproximação será avaliada pela presença contínua do policial militar na área de atuação, pelo grau de confiança estabelecido pelo cliente-cidadão na instituição Polícia Militar, o qual será materializada por meio de questionários e/ou entrevistas.

Os indicadores de qualidade devem ser pautados numa pesquisa de avaliação que antecede os trabalhos, e outra no final do trabalho executado, e poderá ser feito por meio de retorno de chamada telefônica ao cidadão atendido, aplicação de questionário e entrevista, são exemplos de métodos de pesquisa.

Nos indicadores de qualidade, sugere-se a elaboração e acompanhamento de planilhas, que mensurem:

- a) Acompanhamento de livro de controle de atividades em área de atribuição do policial militar, subdividindo a responsabilização da atuação deste na sua circunscrição pelo policiamento de cunho preventivo;
- b) Eficiência do policiamento na região por meio de análise do sistema de produtividade SEOP e de ocorrências, como ORACLE-BI⁵;
- c) Resultado decorrente de visita comunitária e solidária, palestras, reuniões, projetos, programas, cursos e ações.

⁵ Sistema integrado de registro e análise de ocorrências criminais do Estado de Mato Grosso.

7.4 METAS E RESULTADOS ESPERADOS

A PMMT tem como metas e resultados atinentes as ações de prevenção, o estabelecido no Plano Estadual de Segurança Pública (PESP), Plano Estratégico da SESP e da PMMT, Plano Plurianual (PPA), Plano de Trabalho Anual (PTA) e Programa Institucional de Policiamento Comunitário (PIPC), segue a exemplificação:

De acordo com o PESP (2012-2015) no subprograma 17 – Polícia Comunitária conta a seguinte descrição: melhorar a qualidade do atendimento e fortalecer a proximidade com o cidadão nas ações de Segurança Pública.

PIPC (2015 – 2018) estabelece na Ação 3 (valorização das iniciativas Comunitárias), na *causa* relacionada a falta de valorização do policial no policiamento comunitário e CONSEG, cujo objetivo específico é reconhecer o valor das boas práticas comunitárias na resolução de problemas locais, tendo como meta física a realização de homenagens e projetos realizados, elevando anualmente a taxa percentual de credibilidade da população na Polícia Militar de Mato Grosso, bem como, resultando em ações exitosas por parte da Instituição.

8 FERRAMENTAS PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Segue a descrição de algumas das ferramentas a serem utilizadas na tomada de decisões durante o planejamento, execução e avaliação do policiamento comunitário na resolução de problemas. Para isso, primeiramente conceituaremos problema policial.

O que é um problema policial?

Problema policial é um grupo de duas ou mais ocorrências (cluster de incidentes) que são similares em um ou mais aspectos (procedimentos, localização, pessoas e tempo), que causa danos e, além disso, é uma preocupação para a polícia e principalmente para a comunidade, por acometer, ao mesmo tempo, grande número de pessoas (GOLDSTEIN, 2001).

Ainda, Cerqueira (2001), ressalta que, qualquer situação que possa causar alarme, dano, ameaça ou medo, ou que possa evoluir para um distúrbio na comunidade, deve ser considerada um problema. Não se deve restringem em limitar o problema policial simplesmente “ao crime ou contravenção”, porém, também não se pode “generalizar” o problema policial, para que a polícia não abrace tudo como se fosse problema social para ser solucionado, perdendo o seu foco de atuação.

Inicialmente, o policial deve identificar os problemas em sua área e procurar por um padrão ou ocorrência persistente e repetitiva. As ocorrências policiais (problemas) podem ser similares em vários aspectos.

Entretanto, o policial deve propor uma maneira mais “criativa” para lidar com os problemas. Ou seja, se todos ficarem reclamando, nada acontecerá. Adiante se apresenta algumas ferramentas que facilitam o trabalho:

8.1 SISTEMA 5 S – Busca da Qualidade Total

Em grande parte das organizações, antes de implementar um programa de qualidade é necessário “colocar a casa em ordem”. Para essa finalidade, destaca-se o sistema chamado de **5 S**, que busca a melhoria dos aspectos físicos e humanos do

ambiente de trabalho e prepara a organização para a adoção dos princípios da qualidade total.

O termo **5S** foi derivado das iniciais de cinco palavras japonesas: *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* e *shitsuke*. Na tradução das palavras japonesas, foi acrescentado o termo "senso" antes de cada palavra em português, que mais se aproximava do significado original (PETERSON e SMITH, 1998). Assim, o termo **5S** foi mantido na língua portuguesa, resultando em:

- a) **Senso de utilização;**
- b) **Senso de ordenação;**
- c) **Senso de limpeza;**
- d) **Senso de saúde e**
- e) **Senso de autodisciplina.**

SENSOS	SIGNIFICADO
Utilização (Seiri)	Identificação de materiais, equipamentos e informações, para então classificar estes elementos como necessários ou desnecessários. Assim, pode-se descartar ou dar uma devida destinação aos itens desnecessários.
Ordenação (Seiton)	Significa colocar em ordem os itens identificados, padronizando seu uso e seu armazenamento. A ordenação facilita a utilização, reduzindo o tempo de busca de itens. A noção principal desse senso é que "cada coisa deve ter o seu lugar".
Limpeza (Seiso)	Além de manter limpo o ambiente de trabalho, é necessário identificar a fonte da sujeira e suas respectivas causas, de modo a evitar que a sujeira ocorra. Mais importante que limpar é criar o hábito de não sujar.
Saúde (Seiketsu)	Também chamado de senso de asseio, o senso de saúde refere-se ao estado que se atinge com a prática dos três sentidos anteriores (eliminando excesso de materiais, má ordenação e sujeira). Além disto, são incorporadas à rotina da organização as atividades que proporcionam higiene, segurança no trabalho e saúde pessoal.
Autodisciplina (Shitsuke)	É o estágio em que os funcionários desenvolvem o hábito de manutenção espontânea dos quatro sentidos anteriores. Este senso traz implícita a idéia de que a qualidade deve ser um hábito, e não um mero ato.

Quadro 1 - Ferramenta 5 S
Fonte: Adaptado de Peterson e Smith (1998).

8.2 COMO IMPLANTAR OS CINCO SENSOS DA QUALIDADE EM UM AMBIENTE?

O esquema propõe um modelo que possui as seguintes etapas: preparação, implantação e manutenção, com uma etapa anterior de preparação e uma etapa posterior de manutenção. No modelo, essas três etapas são executadas de uma

forma interativa, de modo que a manutenção nunca termina, fator que é coerente com a lógica da melhoria contínua. O sistema pode ser implantado em qualquer ambiente de trabalho, tais como: UPM, Sede de CONSEG, viaturas, etc.

Pode-se escolher um dia para que, em forma de mutirão, sejam colocados em prática o 2º e o 3º sentidos (ordenação e limpeza), denominado como o "Dia da Faxina Geral". No dia da faxina, é muito importante que todos os envolvidos participem da atividade, pois isso é essencial para garantir a manutenção do sistema 5S.

8.3 IDENTIFICANDO CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS: ÁRVORE DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Para auxiliar nessa tarefa, pode ser utilizada a ferramenta Árvore de Solução de Problemas. Coral, Ogliari e Abreu (2009, p. 109) apresentam o conceito da ferramenta:

"A árvore de problemas é uma ferramenta que serve para identificar causas e consequências de uma situação que precisa de soluções. O objetivo dessa ferramenta é encontrar as causas dos problemas para desenvolver projetos que as eliminem". (CORAL, OGLIARI E ABREU, 2009, p. 109).

Escolhido aquele que vai ser o problema central (problema policial), parte-se para a construção da árvore de problemas:

1º Coloca-se no centro do papel, o problema central, em um quadrinho simbolizando o tronco da árvore;

2º Do lado direito do problema central coloque outros problemas, dele derivados, que **são os efeitos ou consequências**;

3º Do outro lado do problema central são colocados quadrinhos com os problemas que representam **as causas**, razões ou fatores geradores do problema central.

A Figura abaixo apresenta a versão original da árvore de problemas, como proposta por Coral, Ogliari e Abreu (2009, p.110).

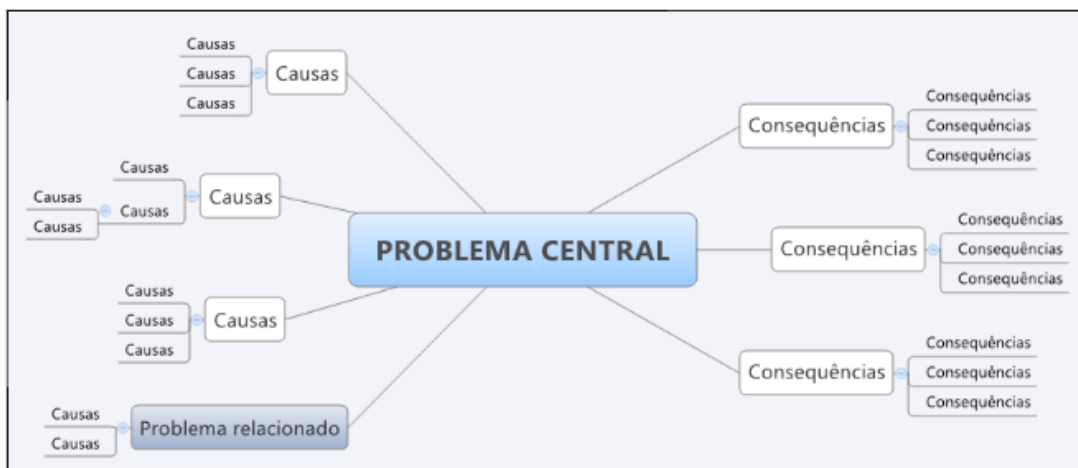


Figura 1 - Árvore de problemas
 Fonte: (Coral, Ogliari e Abreu, 2009 p. 4).

Pela figura, fica fácil perceber uma relação direta entre causas e consequências de um problema central. Nesse contexto, é possível utilizar a de problemas como uma ferramenta para auxiliar na identificação do problema policial.

Na construção da árvore de problemas, deve-se utilizar a técnica do *Brainstorming* (tempestade de ideias). Essa técnica consiste na reunião de uma equipe – preferencialmente multidisciplinar, com policiais militares, e membros da comunidade representado pelo CONSEG, que tenham conhecimento do contexto do problema e da realidade da instituição policial militar – e no lançamento livre de ideias relacionadas à situação.

Com isso, obtém-se um grande número de possíveis contextualizações, soluções e abordagens, identificando-se causas, consequências e relações entre os setores, áreas e processos.

Após essa etapa, a equipe filtra os resultados, eliminando os que não se sustentarem e ampliando os que forem promissores. Finalmente, os resultados são distribuídos na forma de uma "árvore".

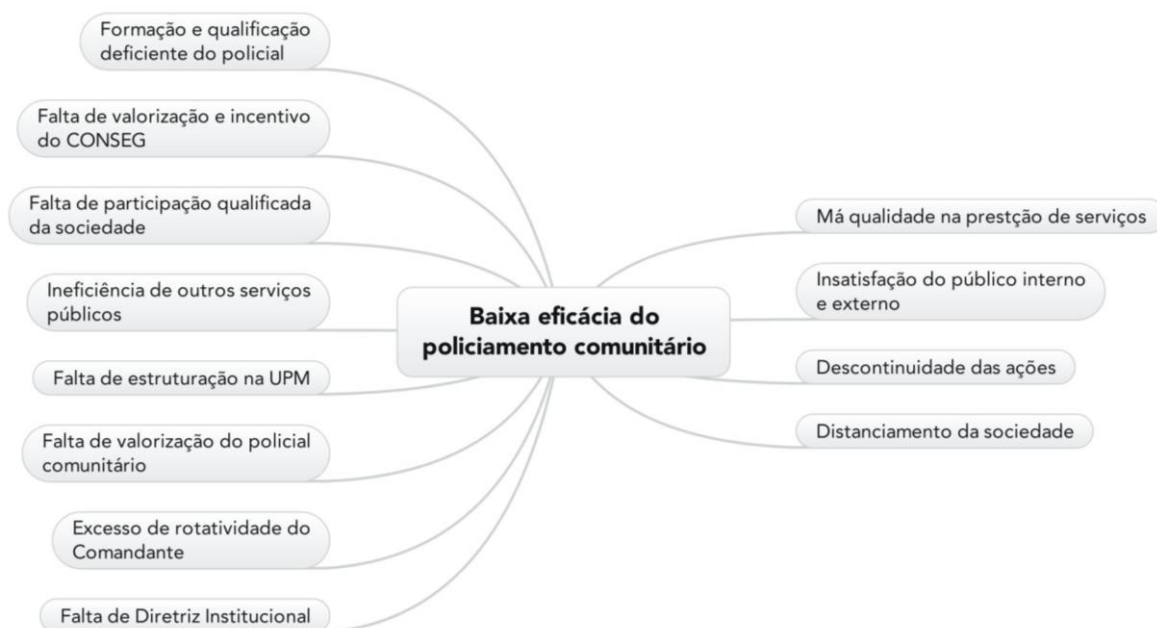


Figura 2 - Exemplo de árvore de problema
 Fonte: (MATO GROSSO, 2015)

O próximo passo é apresentar ações que visem solucionar ou mitigar as causas do problema. Nessas ações deve-se apresentar qual a medida a ser adotada, a tarefa a ser executada e qual o responsável para a execução. Lembrem-se, as ações sempre devem buscar atingir as causas do problema.

Causas	Ações	Objetivo	Medidas	Tarefa
Falta de Estrutura na UPM	Reestruturação da UPM	Melhorar a estrutura da UPM	1. Reformar a estrutura física da UPM; 2. Ampliar a frota de veículos para policiamento.	1. Contratar empresa para reforma; 2. Adquirir motos e bicicletas.

Quadro 2 - Quadro que reflete a árvore de problema
 Fonte: (MATO GROSSO, 2015)

8.4 PDCA

Um dos melhores instrumentos para dar suporte à qualidade total e melhoria contínua na resolução de problemas é o Ciclo PDCA.

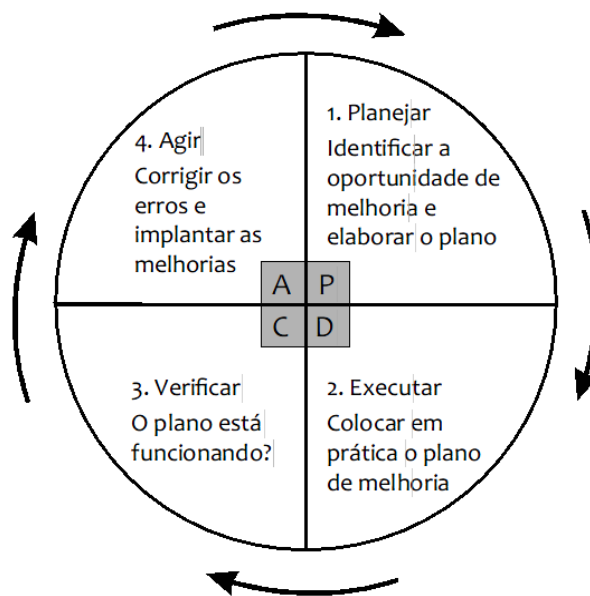


Figura 3 – O ciclo PDCA
Fonte: (MATO GROSSO, 2012)

Analisando o esquema acima, percebe-se que a melhoria contínua no ciclo PDCA passa por quatro etapas:

1. Planejar (Plan):

Em primeiro lugar, é necessário estabelecer as ações de melhoria a partir da identificação dos problemas, suas causas e efeitos, as quais para execução provavelmente não existem recursos (tempo, dinheiro, pessoas, etc.) para fazer tudo de uma vez. Por isso, esta etapa também inclui a definição de prioridades para a melhoria, elaborando um plano de ação, respondendo as questões:

“O que devo fazer primeiro? / Quais ações devem ser urgentes?”

2. Executar (Do):

O segundo passo é a execução das ações de melhoria que foram planejadas. Como ainda não é possível saber nesse estágio se a melhoria vai dar certo ou não, é

interessante aplicar o plano em uma escala menor, para observar o que acontece, antes de implementar a melhoria em todo o processo.

3. Verificar (Check):

Nesta etapa deve-se confrontar os resultados esperados com os resultados obtidos, pois é nesta fase que é possível observar os efeitos do plano de ação. Esta etapa inclui também a medição do desempenho, que responde as questões:

“Como estou indo? / Poderia ter sido melhor?”.

4. Agir (Act):

Depois de avaliar o que deu certo e o que deu errado no plano de ação, deve-se atuar na correção dos erros para que a melhoria no processo possa ser definitivamente implementada.

Na quarta etapa, a melhoria é consolidada por todos os atores envolvidos no processo. Isso envolve a reformulação do plano de ação com seu devido registro e adoção do novo processo.

Se mesmo depois de passar pelas quatro etapas, o problema não tiver sido resolvido ou melhorado suficientemente, o ciclo deve começar outra vez, girando quantas vezes forem necessárias. De fato, o mais interessante do ciclo PDCA é que ele nunca para de rodar. Quando uma volta é terminada com sucesso, é necessário planejar a próxima melhoria da lista de prioridades: isso é melhoria contínua!

9 GESTÃO DE VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

A Diretriz Institucional de policiamento comunitário terá melhor eficácia com a adoção de mecanismos que visem à identificação e valorização do policial e do CONSEG.

A polícia que queremos é aquela que se apresenta mais próxima da comunidade, que é conhecida pelo cidadão e conseqüentemente estabelece vínculos de confiança e respeito. O policial militar e CONSEG precisam ser valorizados, estimulados e motivados, para construírem e obter resultado eficiente na prevenção e redução do crime e desordem.

Para efetivação desta gestão de valorizar e estimular as boas práticas de policiamento comunitário deve-se realizar um trabalho conjunto entre Polícia Militar e sociedade civil organizada com participação do CONSEG e outras instituições, que terá papel agregador destas lideranças na identificação das ações de prevenção realizadas na comunidade e dos policiais que se destacam no exercício do policiamento comunitário.

Estabelecendo e desenvolvendo um sistema de recompensa, com parâmetros e critérios que possam mensurar a qualidade do atendimento e o nível de comprometimento do policial militar e do CONSEG. Representa uma ferramenta importantíssima para reforçar a prática do policiamento comunitário e a consolidação de uma cultura comunitária na PM.

A seguir serão elencadas formas de valorizar e reconhecer as iniciativas comunitárias:

a) *Destaque Policial Comunitário* – O conceito deverá ser emitido pelo Comandante imediato do Policial, por meio das ações de prevenção medida pelos indicadores de quantidade e qualidade, quanto aos serviços prestados. Poderá ser ofertado certificado, elogio, reconhecimento junto à comunidade por meio de evento ou solenidade, moção, títulos, dispensa dos serviços, entre outros, ao policial comunitário destaque.

b) *CONSEG destaque* – O conceito deverá ser emitido anualmente pela CPCDH juntamente com o setor responsável pela Policia Comunitária da SESP, por

meio das ações de prevenção constante na ata de reunião mensal com os encaminhamentos e problemas solucionados, bem como avaliação dos indicadores estabelecidos. Poderá ser ofertado ao CONSEG destaque certificado, elogio, moção, títulos, entre outros, em solenidades alusivas da PMMT.

c) *Medalha Sir Robert Peel de Mérito Policial e Cidadão Comunitário* – Concedida por meio de ato do Comandante Geral da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, conforme critérios estabelecidos no Decreto de criação e regulamentação para a concessão da medalha a policial militar e CONSEG.

d) *Capacitação continuada em policiamento comunitário* – Instituição deverá realizar cursos e eventos que proporcionem o aprendizado e atualização do conhecimento em policiamento comunitário aos policiais militares e membros dos CONSEG.

e) *Indicações* – Para participação em cursos, seminários, eventos e outros de Polícia Comunitária, a nível municipal, estadual, nacional e internacional, deverá obedecer aos critérios estabelecidos em edital específico e ter parecer favorável emitido pela CPCDH.

10 PRESCRIÇÕES DIVERSAS

A iniciativa do presente trabalho tem o propósito de resgatar o significado do trabalho policial militar, o qual não se pode desvirtuar a imagem e a atribuição pelo público interno ou externo. As expressões: “institucional”, “prevenção” e outros termos foram utilizados reiteradamente de forma proposital para demonstrar que o policiamento comunitário não está distante do que fazemos, e sim é o que a Polícia Militar faz na sua essência, sendo uma Polícia Comunitária.

Os procedimentos desta diretriz serão implantados, inicialmente, em uma unidade da capital que será a base mediante projeto piloto, a qual terá o acompanhamento realizado por integrantes da CPCDH.

Alguns resultados podem ser esperados decorrentes do encaminhamento de proposta de criação de indicadores para mensurar atividade de prevenção da criminalidade em determinada área, além do disposto nesta diretriz.

Para efetivação da valorização de boas práticas do policiamento comunitário e do CONSEG segue proposta de criação para homologação da medalha Sir Robert Peel de Mérito Policial e Cidadão Comunitário, com minuta do respectivo decreto e critérios para concessão.

As principais atividades de policiamento comunitário citados nesta diretriz seguirão os trâmites a serem detalhados em instruções normativas próprias elaboradas por comissão designada e homologada pelo comando da PMMT, ou mediante proposta elaborada pela CPCDH.

Este trabalho implica em uma abordagem de construção da cultura comunitária na PMMT onde o policial militar integra-se ao processo de transformação, independente de sua lotação funcional, de forma preventiva e proativa, contribuindo com a missão institucional de servir e proteger o cidadão.

Cuiabá – MT, Dezembro de 2015.

Zaqueu Barbosa – Cel PM
Comandante Geral da PMMT

11 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. 1988.

CERQUEIRA, C. M. Nazareth. **Do patrulhamento ao policiamento comunitário**. Volume 2 da Coleção Polícia amanhã. Instituto Carioca de Criminologia. 2ª Ed. 2001. 165 p.

CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. de (Org.). **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2008. 269 p.

CORAL, E.; OGLIARI, A.. ABREU, A.F. Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2009.

Goldstein, Herman. "**Problem-Oriented Policing in a Nutshell**." Documento apresentado na International Problem-Oriented Policing Conference, San Diego. 2001.

LAZZARINI, Álvaro. Da segurança pública na Constituição de 1988. Revista de Informação Legislativa. Brasília, ano 26, nº 104, out./dez. 1989.

MARQUES, Marcia. **Árvore de problemas**. Slide Share. 2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/MarciaMarques7/arvores-de-problemas>>. Acesso em: 27/08/2015.

MATO GROSSO. **Constituição Estadual do Estado de Mato Grosso**. 1989.

_____. **Decreto Estadual nº 4638, de 16 de julho de 2002**. Dispõe sobre a criação dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública CONSEGs, no âmbito do Estado de Mato Grosso, e disciplina suas atividades através da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública e dá outras providências.

_____. **Diretriz e Manual de Policiamento Comunitário da PMMT**. PMMT – Coordenadoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos. Cuiabá – MT. 2012.

_____. **Lei Complementar nº 386 de 05 de março de 2010**. Dispõe sobre a estrutura e organização básica da PMMT e dá outras providências.

_____. **Decreto Estadual nº 2.454 de 22 de março de 2010**. Regulamenta a lei complementar nº 386 de 05 de março de 2010, que dispõe sobre a organização básica da PMMT.

_____. **Lei nº 9526, de 11 de maio de 2011.** Autoriza o poder executivo a criar as Bases Comunitárias de Segurança Pública no âmbito da Secretaria de Estado de Segurança Pública e dá outras providências.

_____. **Lei Complementar nº 466, de 05 de junho de 2012.** Altera dispositivos da Lei Complementar nº 386, de 05 de março de 2010, que dispõe sobre a estrutura e organização básica da PMMT e dá outras providências.

_____. **Decreto Estadual nº 1.361 de 13 de setembro de 2012.** Altera o Decreto Estadual nº 2.454, de 22 de março de 2010 que regulamenta a lei complementar nº 386 de 05 de março de 2010, que dispõe sobre a organização básica da PMMT.

_____. **Plano Estadual de Segurança Pública com Cidadania 2012 – 2015.** Cuiabá-MT. 2011.

_____. **Portaria nº 118/2009/GAB/SEJUSP de 22 de junho de 2009.** Dispõe quanto aos procedimentos legais acerca da veiculação indevida de imagens de pessoas sob a custódia estatal.

_____. **Resolução SEJUSP 001/2002 de 14 de agosto de 2002.** Regulamentar o Decreto 4.638, de 16 de julho de 2002, que autoriza a criação de Conselhos Comunitários de Segurança Pública (CONSEGs).

PMMT - POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Portaria nº 189/QCG/DGP de 17 de junho de 2013.** Aprova o Regulamento Geral da PMMT.

_____. **Portaria nº 257/QCG/DGP de 25 de setembro de 2013.** Normatiza as providências a serem adotadas pela PMMT na implantação, trâmite de documentos, ativação, funcionamento e acompanhamento de projetos sociais, socioculturais e ambientais realizados por Policiais Militares das UPMs e dá outras providências.

_____. **Programa Institucional de Policiamento Comunitário 2015 - 2018.** 2015

PETERSON, Jim. SMITH, Roland. **O Guia de Bolso do 5S.** Productivity Press. 1998.

SENASP, Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Curso Nacional de Promotor de Polícia Comunitária.** Grupo de Trabalho, Portaria SENASP nº 002/2007 - Brasília – DF. 2007. 384 p.

TROJANOWICS, Robert. BUCQUEROUX, Bonnie. **Policiamento comunitário como começar.** (tradução de Mina Seinfeld de Carakushansky). Rio de Janeiro: PMERJ, 1994.

APÊNDICE - A
AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DA COMUNIDADE

VOCÊ JÁ OUVIU FALAR DO POLÍCIAMENTO COMUNITÁRIO?
() Sim () Não

Atendimento da Polícia Militar

- 1- Caso você já tenha solicitado o serviço da Polícia Militar, como foi o atendimento?
() Excelente () Ótimo () Bom () Regular () Ruim () Nunca solicitei
- 2- Você CONSEGUIU solucionar ou pelo menos dar um encaminhamento para a solução do seu problema?
() SIM, satisfatória () SIM, insatisfatória () NÃO

Caso insatisfeito ou não solucionado, justifique:

Serviços Prestados

- 3- Sobre a presença da PM na sua região, qual a sua opinião?
() Muito Satisfatória () Satisfatória () Pouco Satisfatória () Insatisfatória

Competência

- 4- Você encontrou algum empecilho por parte de Policiais militares da UPM para contribuir com a solução dos problemas de segurança pública?
() SIM () NÃO

Em caso positivo, aponte o empecilho:

Imagem

- 5- Você acredita na Polícia Militar?
() SIM () NÃO

6 - **SUGESTÕES** para melhorar o Policiamento em seu bairro:

1. Melhorar a relação da Polícia com a Comunidade.....	()
2. Melhorar a relação da Comunidade com a Polícia.....	()
3. Melhorar o atendimento dos policiais militares	()
4. Melhorar o trabalho de investigação.....	()
5. Manter o policial fixo na área para agir mais próximo ao cidadão.....	()
6. Outros: _____	()

7. O que a Polícia Militar pode fazer para melhorar a segurança da sua região?

8. O que VOCÊ pode fazer para melhorar a segurança da sua região?

Sugestao : voce pode ajudar a Pm ? Como :

APÊNDICE - B

AVALIAÇÃO DO PÚBLICO INTERNO

Tempo de Serviço na PMMT _____ Tempo de serviço na UPM _____ Posto/Graduação _____

1. Você já recebeu algum tipo de instrução sobre Polícia Comunitária?
() Sim, Quando _____ () Não
2. Você conhece o conceito de Polícia Comunitária?
() Sim () Não
3. Você realiza ações de prevenção?
() Sim, Quais? _____ () Não
4. Você se sente preparado para desenvolver o Policiamento Comunitário?
() Sim () Não
5. Você já buscou desenvolver o seu serviço de forma integrada com a comunidade e outros órgãos?
() Sim () Não
6. Você tem apoio da comunidade para desenvolver o policiamento comunitário?
() Sim () Não
7. Você se sente valorizado realizando o policiamento comunitário?
() Sim () Não
8. Você se considera uma pessoa importante para que a Polícia Militar atinja seus objetivos?
() Muito () Bastante () Mais ou Menos () Pouco () Nada
9. Quais Unidades Policial Militar você acredita que possa realizar o policiamento comunitário?
() Comando Regional () Batalhão/CIPM () Companhia () Pelotão e Núcleo
() Unidades Especializadas () Todas as Unidades
10. Você acredita na Polícia Militar?
() SIM () NÃO

11. **SUGESTÕES** para melhorar o Policiamento:

1. Melhorar a relação da Polícia com a Comunidade.....	()
2. Melhorar a relação da Comunidade com a Polícia.....	()
3. Melhorar o atendimento dos policiais militares	()
4. Melhorar o trabalho de investigação.....	()
5. Manter o policial fixo na área para agir mais próximo ao cidadão.....	()
6. Outros: _____	()

12. O que VOCÊ como policial militar pode fazer para melhorar a segurança da sua região?

13. O que a comunidade tem feito para melhorar a segurança da sua região?
