



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM SEGURANÇA VIÁRIA URBANA
NÚCLEO DE ESTUDOS E PESQUISAS DA VIOLÊNCIA - NUPEV/UFT

RODRIGO REIS FIGUEIRA

VALORIZAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS OPERADORES DO
SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA: OS DESAFIOS DESSA IMPORTANTE
CADEIA

Araguaína – TO
2016
RODRIGO REIS FIGUEIRA

VALORIZAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS OPERADORES DO
SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA: OS DESAFIOS DESSA IMPORTANTE
CADEIA

Trabalho apresentado ao curso de Pós-graduação Latu Sensu em Segurança Viária Urbana: problemas estruturais, desafios e alternativas gerenciais nacional, regional e local, da Universidade Federal do Tocantins como pré-requisito para obtenção do grau de especialista, sob orientação do Prof. Dr. Luciano Guedes

Araguaína – TO
2016

RODRIGO REIS FIGUEIRA

RESUMO

A valorização e formação profissional dos operadores do sistema de segurança pública tem sido um assunto recorrente quando se fala em segurança. Assim, o objetivo geral do presente artigo busca discutir a importância da gestão estratégica de pessoas evidenciando o quanto é importante para o estado ter um investimento correto em seus servidores. De acordo com Noronha (2012) a gestão de pessoas se delimita como uma ação necessária e qualquer organização pública contemporânea. O ritmo de crescimento e de exigências impulsiona as empresas para mudanças tanto comportamental quanto organizacional e estrutural. A gestão de pessoas mostra-se eficaz como parte desse processo, por isso tem um papel relevante no Planejamento Estratégico da Organização. Sabemos que as pessoas são a base da organização pública e colocam a disposição dela seus conhecimentos, habilidades e experiências para alcançar os objetivos estabelecidos. Portanto, o presente trabalho tem como foco demonstrar através de uma revisão literária a importância da gestão estratégica de pessoas para o desempenho organizacional.

Palavras-Chave: Formação Profissional. Segurança. Organização Pública.

ABSTRACT

The valorization and professional training of the operators of the public security system has been a recurring subject when talking about security. Thus, the general objective of this article seeks to discuss the importance of strategic management of people, showing how important it is for the state to have a correct investment in its servers. According to Noronha (2012) people management is delimited as a necessary action and any contemporary public organization. The pace of growth and demands drives companies to change both behavioral and organizational and structural. People management is effective as part of this process, so it plays a relevant role in the Organization's Strategic Planning. We know that people are the foundation of the public organization and put their knowledge, skills and experience at disposal to achieve the established goals. Therefore, the present work aims to demonstrate through a literary review the importance of strategic people management for organizational performance.

Keywords: Vocational Training. Safety. Public Organization.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	Organização Pública – Uma Revisão Teórica.....	9
2.1	O Processo de Motivação nas Organizações – Uma Abordagem Teórica.....	11
2.2	Processo de Gestão Estratégica de Pessoas.....	12
2.3	Natureza do Trabalho Policial – Problemas e Contradições.....	19
2.4	A Lacuna Entre o Planejamento e a Execução.....	24
2.5	Segurança Pública, Atuação Policial e Mediação de Conflitos: Uma Interface.....	26
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
	REFERÊNCIAS.....	35

1 INTRODUÇÃO

Dentro do setor empresarial a gestão de pessoas é uma ferramenta imprescindível na nova administração, e o seu desafio é alinhá-la ao plano estratégico de negócio. O principal ativo de uma empresa sem dúvida é a sua força de trabalho, pensando assim podemos afirmar que as pessoas constituem um dos elementos mais importantes de uma organização. Segundo Knapik (2006) a gestão de pessoas vem passando por um contínuo processo de mudanças e modernização, assim os profissionais dessa área estão diretamente ligados ao desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, pois a gestão do capital humano com seus talentos, competências e habilidades está sendo considerado como um diferencial necessário, competitivo e estratégico.

Segundo Tavares (2012), para realizar melhor as tarefas de sua função, o trabalhador precisa estar motivado. Porém a motivação sozinha não garante o alcance das metas sejam elas pessoais ou organizacionais. A motivação é um dos assuntos mais debatidos atualmente. Corresponde a uma força interna capaz de despertar nas pessoas determinados comportamentos.

Em contrapartida os colaboradores esperam receber salários justos pela sua função desempenhada e benefícios que o façam realizar cada vez melhor as tarefas estabelecidas. Para Nunes (2011) ela existe no interior de cada indivíduo e se concretiza a partir de necessidades que este venha a ter. Por mais motivada que a pessoa esteja seu desempenho só será satisfatório se ela tiver a capacidade física, técnica ou intelectual necessária para finalizar o seu intento.

Estrela (2012) diz que os motivos, as necessidades, as aspirações funcionam como verdadeiras fontes que geram energia interna em cada pessoa, fazendo com que se direcione e assuma comportamentos diante de cada situação. É notório que o mercado de trabalho mostra-se a cada dia mais competitivo, exigindo assim, que as organizações estejam em constante processo de inovação. No que tange o alcance de bons resultados, faz-se necessário destacar a motivação como uma ferramenta indispensável na prática administrativa.

Segundo Estrela (2012) a motivação para o trabalho corresponde a um grande desafio na realidade das organizações, uma vez que ela configura um processo intrínseco de cada indivíduo. Desse modo, cabe à organização pública criar um ambiente motivador, onde as pessoas busquem satisfazer suas próprias

necessidades e assim contribuir de maneira significativa para os interesses da empresa.

Nunes (2011) afirma que é fundamental, em qualquer organização, uma efetiva gestão de pessoas, para que assim os colaboradores mantenham-se motivados e com alto nível de qualidade pessoal e profissional. Neste sentido o objetivo geral do trabalho pode ser identificado como o de estudar a importância do gestor de pessoas no cenário administrativo para o alcance de objetivos estratégicos de uma organização.

Deste modo, o objetivo geral do presente artigo procura trabalhar sob uma análise científica, a importância da gestão estratégica de pessoas, os objetivos específicos enumeram-se de modo a analisar primeiramente:

- ❖ Os conceitos mais relevantes sobre a temática, ficando primeiramente passível de observação, as considerações sobre a gestão de pessoas estratégica de pessoas e posteriormente, a sua relevância no cenário organizacional.
- ❖ Identificar os pontos positivos da organização do trânsito.
- ❖ Discutir as estratégias necessárias para a organização viária urbana, objetivando o bem-estar de condutores e pedestres.

Portanto para se atingir o objetivo proposto nesta pesquisa que é demonstrado através da revisão de literatura a importância da gestão de pessoas para a gestão empresarial. Serão abordados os aspectos teóricos nas próximas seções tais como: a organização, a cultura organizacional, os processos de motivação nas organizações e os processos básicos para gestão de pessoas.

2 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA– UMA REVISÃO TEÓRICA

Segundo Davel e Vergara (2011), o conceito de organização pública possui uma série de significados que podem ser compreendidos como um aglomerado de propósitos em prol de um mesmo objetivo ou coisas afins. Uma organização pública pode ser compreendida como um sistema de atividades que são conscientemente coordenadas e executadas por uma ou mais pessoas.

O conceito acima mostra que uma organização pública funciona como um conjunto de ideias que agem linearmente e de modo coerente em favor de um objetivo maior e do interesse de todos. Neste caso pode-se dizer que a organização pública consiste em um grupo de indivíduos que de modo formal ou informal comunicam-se e agrupam-se com um propósito comum e passam a buscar constantemente a realização deste propósito, fazendo dele sua meta de alcance.

Neste sentido, Figueira (2012) apresenta o conceito de organização pública dizendo que as organizações são vistas como sistemas sociais justamente porque são compostas de pessoas e funcionam graças às atividades e às interações dessas pessoas. Embora elas sejam conjuntos de vários recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e outros, reunidos para obter efeitos multiplicadores.

Segundo o pensamento de Estrela (2012), pode-se entender que a sociedade moderna é uma sociedade de organizações. As organizações que são referenciadas pelo autor atingem um amplo contexto, haja vista que de acordo com os conceitos apresentados qualquer grupo que se reúna e trabalhe em prol de um objetivo comum pode ser caracterizado como uma organização.

Para Cury (2000), as organizações são um tipo de associação em que os indivíduos se dedicam a tarefas complexas e estão entre si relacionadas por um consciente e sistemático estabelecimento e consecução de objetivos, mutuamente aceitos. Ainda nessa linha de raciocínio o autor afirma que a organização pública é vista aqui como um aglomerado de pessoas, em busca de interesses em comum e que nessa busca executam serviços equivalentes a uma subdivisão de tarefas afim de que o item de maior importância que é o objetivo estratégico seja alcançado com eficiência e eficácia.

Desta forma a concepção de organização pública perpassa por várias definições e com isso ela se consolida como sendo – como já foi dito – um

conglomerado de indivíduos, unidos em prol de uma mesma meta, visando primeiramente o avanço organizacional e conseqüentemente o crescimento profissional de cada um. Neste ponto, cabe dizer que o individualismo de ações, ou a busca por objetivos díspares tende a enfraquecer uma organização, uma vez que todos precisam caminhar em uma mesma direção em prol de um mesmo objetivo.

Neste passo, é possível entender que uma organização pública é composta essencialmente por pessoas, e estas devem ter como direcionador a cultura organizacional da empresa em que atuam. De acordo com Cury (2000), esta consiste nos princípios e políticas implantadas, como também nas crenças, valores, regras e condutas morais e éticas disseminadas na empresa. Estes elementos tornam evidente a cultura organizacional e tem grande relevância para as ações e práticas de gestão e resultados.

Ao mostrar que toda empresa, não importa o tamanho, tem sua cultura, e esta é adequada às suas necessidades, e ainda que ela não seja transparente, Figueira (2012) consegue expressar que é a partir dela que os colaboradores são orientados para a realização de suas tarefas e assim desenvolvem seus hábitos e atitudes na execução de tarefas. É papel dos gestores e aí se inclui a gestão de pessoas fomentar a cultura organizacional, transmitindo os preceitos a todos os colaboradores da organização. Desta forma o gestor de pessoas deve conhecer e vivenciar a missão, a visão e os valores estabelecidos pela organização.

Assim, a cultura organizacional também previne e pode ajudar a resolver conflitos internos, já que apóiam no capital humano, na dissolução de problemas interpessoais, além de mostrar para a sociedade quais são os valores, as visões e crenças seguidas pela organização. Por outro lado, se a cultura organizacional, não estiver clara, e contiver elementos que impossibilitem o crescimento dos colaboradores e da empresa, esta será um obstáculo a mais para o desenvolvimento sistêmico, e deve ser urgentemente revista. (FIGUEIRA 2012)

O entendimento de cultura organizacional abrange vertentes específicas, no primeiro caso tem-se a metáfora de Figueira (2012) que nos ensina que em alguns casos as empresas utilizam-se de assimilação de fatores culturais sem perderem suas características, este comportamento pode ser como cultura organizacional, ou seja, a cultura organizacional conceitua-se como uma tentativa da empresa em adaptar-se a algum outro costume exteriorizado por comunidades distantes da sua realidade. Em tese trata-se de uma tentativa de assimilar o que está sendo

exteriorizado pela comunidade, abraçar o que lhe é proposto para se tornar distante do seu público e fazer isso com leveza e maestria para que seja mantida a identidade da empresa.

Já para Pontual (2013), o entendimento sobre a cultura organizacional pode ser compreendido como sendo um conjunto de hábitos e crenças, que foram estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas e que são compartilhados por todos os membros da organização.

De acordo com o pensamento de Pontual (2013) percebe-se que as organizações, independentemente de características como tamanho, ou bens e serviços que produzem, possuem sua cultura organizacional, que conservam valores, costumes e comportamentos que são utilizados na intenção de atingir metas e construir uma personalidade própria da empresa.

Entretanto, para Figueira (2012), o conceito de cultura organizacional diz respeito a uma necessidade de assimilação de costumes exteriorizados e que servem como base de ligação entre uma empresa de uma determinada cultura e uma comunidade que no plano inicial da empresa não havia sido considerada como público alvo.

Garcia (2012) mostra que de forma geral pode-se dizer que existe para toda cultura três diferentes níveis de apresentação: artefatos, define a cultura, tudo aquilo que podemos ver ouvir e sentir ao nos depararmos com uma organização, mais precisamente seus produtos, serviços e atitudes de seus membros; valores compartilhados: é o segundo nível da cultura e atuam como justificativas aceitas pelos membros; e pressuposições básicas: são as verdades, as percepções, as crenças dos membros. Neste ponto a cultura organizacional pode ser considerada como um dos critérios que distingue uma organização pública da outra, podendo simular um elo entre colaboradores à empresa, fazendo com que caminhem unidos na mesma direção.

2.1 O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES – UMA ABORDAGEM TEÓRICA

Atualmente com todas as evoluções que veem acontecendo na sociedade, tornaram-se muito mais acessíveis conhecimentos e técnicas que facilitam o gerenciamento de uma organização. Frente a isto, tem-se o fator motivação, que se

apresenta indiscutivelmente importante na prática administrativa. Sabemos que motivação é uma característica individual que surge de diferentes maneiras, podendo surgir através de estímulos internos (características de personalidade) e/ou externos (relacionado ao ambiente inserido). (MOTA 2006)

Os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. Na concepção de Mota (2006), a motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação, a motivação, portanto é o que move uma pessoa para determinada direção, a intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua perspectiva de realização.

Nesse sentido, Martins (2011) explica que para uma empresa que busca bons resultados, é extremamente necessário que sejam feitos estudos e aplicação de mecanismos capazes de despertar motivação em seus colaboradores, que dessa forma, contribuirão mais ainda para o alcance das metas da organização. O entendimento do trabalho e da motivação deve estar em consonância com o sistema e valores estabelecidos pela cultura da organização. Entende-se que a cultura organizacional está intrinsecamente ligada ao conjunto de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema empresarial.

O processo de motivação e construção de um ambiente competitivo deve estar alinhado aos valores organizacionais, e consiste em “elaborar novas combinações”, ou seja, entre os diferentes recursos da empresa e sua relação com o mercado ou com a sociedade (DAVEL e VERGARA, 2011).

Trabalhar a motivação segundo Frota (2012), tem sido cada vez mais necessário para o progresso de uma organização, além disso, toda a preocupação com a motivação deve ter uma vertente estratégica com a intenção de incentivar os colaboradores para a ação, para realização das conquistas e de objetivos organizacionais e até pessoais. Ainda de acordo com o mesmo autor, absorve-se o entendimento de que trabalhar a motivação em uma empresa exige uma particularização de atos, há casos em que um incentivo monetário é o suficiente, entretanto, é preciso em algumas situações, proporcionar melhores condições de trabalho, ambiente saudável, enfim proporcionar benefícios externos e internos que trabalhem a vontade e o bem-estar do funcionário em relação ao seu empenho no seu ambiente de trabalho.

Em síntese a motivação advém de um processo que estimula o colaborador a atuar de forma segura e totalmente direcionada para a tarefa que está executando. Nesse sentido, para uma empresa que busca bons resultados, é preciso que sejam feitos estudos e aplicação de procedimentos capazes de despertá-la em seus colaboradores, que dessa forma, contribuirão mais ainda para o alcance das metas da organização, podendo ainda evitar a estagnação e acomodação do colaborador. Assim a gestão de pessoas através de estratégias de motivação pode estimular as necessidades que direcionam as pessoas para ação, podendo melhorar com isso os resultados alcançados, o clima organizacional a produtividade e outros. As estratégias de motivação deverão estar direcionadas para um modelo de gestão participativa e de valorização da força de trabalho (KNAPIK, 2006).

2.2 PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Os cenários empresariais são considerados altamente competitivos e em estão sempre em constantes mudanças. Assim o desafio da gestão de pessoas é apresentar e desenvolver estratégias para desenvolver nas empresas uma cultura de aprendizado e geração de novos conhecimentos, visando o alcance dos objetivos propostos pela organização, sem deixar de lado os aspectos humanos das relações, assim a gestão de pessoas devem contribuir para que as organizações sejam eficazes através das pessoas. (ORTEGA 2007).

Alguns desses fatores são cruciais, como qualidade de vida, segurança, ambiente de trabalho, cultura organizacional entre outros. Desta forma, Xavier (2006) mostra que para que ocorra a sinergia de uma organização pública é vital o bom relacionamento entre os indivíduos. Para qualquer gestor o grande desafio é lidar com as pessoas. Sabe-se da importância dos colaboradores dentro da organização pública e esta importância e funcionalidade estão acopladas à habilidade do gestor em administrar de que maneira correta a habilidade de cada um.

Outrossim, compreende-se que a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto

ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (OLIVEIRA 2016)

Desta forma, o entendimento apresentado por Santos (2009) destaca toda a sensibilidade que está diretamente correlacionada ao fato de que é na gestão que são percebidos problemas relacionados ao desenvolvimento profissional dos colaboradores e ao desempenho destes em suas funções. Assim, pode-se ver que a gestão de pessoas tende a funcionar de modo fragmentado, servindo para agir em todos os setores e ao mesmo tempo estar ciente do que acontece na empresa.

A gestão estratégica de pessoas possui seis processos básicos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. O primeiro processo é o de agregar pessoas, são os processos utilizados para captar novas pessoas para as organizações, esses incluem recrutamento e seleção de pessoas, buscando agregar capital humano qualificado e capacitado para os cargos. Esse consiste em encontrar a pessoa certa para o lugar certo, o perfil do cargo deve estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa, a missão, visão e valores. É importante que os profissionais responsáveis por esse processo sejam qualificados e que estejam engajados com os princípios da empresa. (OLIVEIRA 2016)

No entendimento de Motta (1999) tem-se visto que é injusto imaginar que a abordagem moderna de agregar pessoas é uma responsabilidade somente dos gerentes de linha. Esta abordagem é acima de tudo uma responsabilidade de toda a equipe que precisa estar devidamente preparada, com a ajuda de uma consultoria interna e assessoria do órgão de recursos humanos que exerce seu papel de staff.

O segundo processo detalhado por Ortega (2007) é o processo de aplicar pessoas que pode ser entendido como sendo o processo utilizado para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Cabem aí, o desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

O processo de aplicar pessoas, para Ortega (2007) é o processo que é utilizado para indicar as atividades que os colaboradores da instituição irão desempenhar, este mesmo processo serve também para a orientação dos funcionários em uma organização pública e o surgimento de novos cargos. Entre outras funções específicas do processo de aplicar pessoas está a descrição de cada cargo e a análise do mesmo, esta análise está ligada à serventia de respectivos

cargos em uma organização pública e à avaliação de pessoas no tocante ao seu desempenho.

O terceiro processo é o de recompensar pessoas que é entendido sob o olhar de Lima (2013) como processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

Lima (2013) afirma que este processo está ligado ao processo motivacional em si, tratam-se do ato de ofertar recompensas monetárias, viagens, bonificações, enfim as formas de motivação são inúmeras e dependem tanto de quem oferece, quanto de quem as recebe. Como já foi trabalhado anteriormente as questões motivacionais são muitas e elas compreendem um vasto campo de discussão, pois, inclui fatores externos e internos.

É incorreto dizer que a motivação ocorre somente por valores externos, porque, de acordo com as teorias apresentadas, existem várias maneiras de motivar uma pessoa, esta motivação ocorre com a satisfação de fatores internos e externos, concretos e/ou psicológicos. O que irá validar esta escolha é a personalidade do colaborador que recebe esta motivação. (MARTINS 2011)

Com essa discussão, passa-se a entender que no ponto de vista de Internativa (2007), as organizações deste século serão distintas sob o aspecto de seus recursos humanos. É ressaltado que as pessoas precisarão sempre estar prontas e bem treinadas para as constantes mutações que acontecem. Pode-se então dizer que o treinamento conceitua-se como a preparação da pessoa para o cargo que irá desempenhar em uma empresa.

Ainda nesta vertente, compreende-se também, segundo o posicionamento de Lima (2013) que o campo de recursos humanos de uma empresa é crucial, pois, lida com os objetivos e metas que a organização pública precisa alcançar. Consequentemente o alcance destas metas e objetivo são de suma importância para o crescimento e para o desenvolvimento da organização pública uma vez que para crescer é necessário que se tenha planejamento, compromisso e organização.

No processo de desenvolver pessoas, envolve a gestão do conhecimento e aprendizado, buscando desenvolver o colaborador tanto para função atual, como também para possível oportunidade de crescimento profissional. As novas estruturas organizacionais e práticas de organização pública do trabalho adotadas pelas

empresas têm como objetivo principal exceder os limites da inovação, da aprendizagem e da criação de novos conhecimentos. (KNAPIK 2006)

Daí então, retorna-se ao entendimento de Internativa (2007) que explica que as práticas de desenvolvimento são capazes de promover a obtenção de conhecimentos de natureza externa e de natureza interna para a organização, desse modo pode também conduzir à origem, transmissão e retenção de conhecimentos dentro da organização.

A gestão de pessoas na era do conhecimento se consolida como sendo de ordem indispensável para as organizações, com isso, Gracindo (2012) diz que é preciso que se diga que é necessário esclarecer que quando se fala em conhecimento, não se cobra somente, conhecimento do colaborador, ou do gestor, o que se pede é uma participação formal de todos os envolvidos no processo de desenvolvimento, pois, não há uma evolução da empresa sem que os funcionários estejam envolvidos totalmente na busca por conhecimento, de modo concomitante não há como um gestor crescer e administrar sua equipe fazendo com que ela alcance suas metas, sem que ele tenha conhecimentos teóricos relevantes para isso.

Com esta importante definição Gracindo (2012) continua a dizer que as tecnologias mais avançadas permitem melhores sistemas de informação, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. A criação de uma cultura baseada no Conhecimento inicia-se pela definição de uma orientação estratégica e pelo desenvolvimento, que passará a ser transversal em relação a toda a organização, abrangendo todos os colaboradores.

Para tanto, o posicionamento de Figueira (2012) se assemelha ao anteriormente mostrado, destacando o fato de que o mérito da organização pública advirá do grau de clareza das suas orientações estratégicas e das práticas que melhor consigam contribuir para a concretização das mesmas. Para que tal aconteça, será necessário realizar ações coordenadas entre todos os colaboradores.

Ao se aprofundar mais a busca por estes entendimentos, toma-se também por base a definição de Garcia (2014) que explica que as atividades como a promoção da inovação, iniciativa e partilha de conhecimentos são fundamentais para uma maior percepção do ambiente externo e para o acompanhamento da evolução da tecnologia necessária para a criação de mais valor competitivo para a organização. Neste contexto, a gestão estratégica de pessoas desempenha um

papel importante, no que diz respeito a: Incentivar e reconhecer o desenvolvimento de competências; Assim como identificar por área os perfis de competências necessários à execução das atividades e à realização da estratégia organizacional;

E assim, Figueira (2012) completa estas definições explicando que pode-se utilizar diversos sistemas e ambientes de formação no processo de desenvolvimento de competências (como por exemplo, plataformas de e-learning); Incentivar e reconhecer a criação de conhecimentos que promovam uma maior qualidade ao nível da realização das atividades, dos processos, dos projetos e dos produtos/serviços.

O papel da organização pública consiste em desenhar e implementar o sistema de Gestão de Pessoas, de maneira que seja capaz de integrar todos os processos que foram aqui descritos para assim, manter pessoas na organização. Isso significa que o profissional precisa estar motivado a exercer suas funções e à atuar de forma comprometida na busca por alcançar os objetivos propostos. (ULRICH, 1998).

Nos dias atuais, é cada vez mais preciso que se esteja atento aos novos desafios que são impostos no novo contexto administrativo. É necessário que cada empresa esteja atento à diversas formas de atuação e às novas maneiras de percepção de se administrar uma organização. É crucial que se entenda que uma organização pública precisa estar a cada dia mais comprometida e voltada a aceitação de novas formas de administrar e de ver o mundo. (INTERNATIVA, 2007)

Agora se faz necessário que o gestor perceba as mudanças existentes no contexto social e compreenda que lidar com pessoas exige uma nova maneira de percepção do mundo. As pessoas precisam ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte das organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprimem significado e rumo aos objetivos globais. (FROTA, 2012).

De acordo com o pensamento de Frota (2012), as pessoas precisam ser vistas como parceiras, como elementos capazes de cooperar com a evolução da organização pública e com a capacidade da mesma se inserir em seu meio social. É prudente que uma organização pública se entenda como sendo um elemento de natureza indispensável para a criação de um novo modelo de gestão totalmente

capaz de abarcar as necessidades que surgem em uma sociedade dinâmica e completamente mutável.

Neste sentido, entende-se que de acordo com Oliveira (2016), os gestores de pessoas podem ser enxergados da seguinte maneira: As demandas modernas também atribuíram a Gestão de Pessoas um caráter mais consultivo. Vários paradigmas foram quebrados nas últimas duas décadas. Hoje, além das atividades já incorporadas tradicionalmente à área, como o gerenciamento da folha de pagamento, a concessão de benefícios e remuneração, os profissionais precisam investir mais no desenvolvimento organizacional. Avaliação de performance, gerenciamento de carreira, o desenvolvimento e identificação de necessidades ligadas à capacitação e treinamento são algumas das prioridades.

As necessidades de mudança se dão devido ao fato de que estas enfrentam desafios relacionados à constante mudança social. Desta forma é preciso que se entenda que o aprendizado é necessário e é imperativo que as organizações públicas e mostre capaz de integrar-se ao meio em que está inserida de forma concreta. Assim tem-se novamente outra definição que diz que: O fator humano tomou lugar do capital como principal recurso das empresas. Ao longo das últimas décadas, as organizações entenderam que um quadro funcional qualificado é essencial para obter sucesso e competitividade. (OLIVEIRA, 2016)

É ressaltado a necessidade de cada empresa em investir na atualidade basicamente em profissionais, pois, é vital que se entenda que uma empresa preserve o seu maior tesouro que é o seu público colaborador. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. (CURY, 2000)

O processo de monitorar para Ulrich (1998) tem como objetivo acompanhar e direcionar o colaborador, buscando auto-motivação e desenvolvimento para alcançar objetivos e metas propostas. Destarte, o mesmo autor continua a defender que para monitorar adequadamente é preciso uma intervenção sucinta e discreta, sem a imposição de contextos vexaminosos que venham a constranger o profissional. Esta abordagem, quando ocorre carregada de uma investida imparcial e focada somente na execução da atividade em si, faz com que o colaborador se sinta avaliado na esfera profissional sem nenhum prejuízo pessoal, ou seja, inexistente neste

ponto, a percepção de que a avaliação realizada possui um cunho depreciativo, o foco neste caso é avaliação para a constatação de bom desempenho.

A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome Administração de Recursos Humanos (ARH), a gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação. (XAVIER, 2006)

Todos estes desafios se mostram como sendo de extrema importância em sua detecção, entretanto, mais importante é a sua resolução que é capaz de fazer com que os objetivos estratégicos da organização pública sejam alcançados e dessa forma sejam realizadas com mais competência. (VIEIRA 2011)

2.3 NATUREZA DO TRABALHO POLICIAL – PROBLEMAS E CONTRADIÇÕES

A formação do policial não se resume tão somente em analisar conteúdos programáticos, discutir cargas horárias e/ou metodologias empregadas, mas tangencia aspectos relacionados à sociedade em que o policial está inserido. A formação deve preparar o policial para interagir com o meio no qual foi recrutado. Esta seção apresenta, portanto, subsídios para a compreensão das variáveis que permeiam o serviço policial. Para se obter a compreensão que permitirá inferir a respeito de toda temática que envolve a formação do policial militar no Estado do Tocantins, é necessário identificar que atribuições, situações e ações são inerentes ao serviço policial.

O trabalho policial pode se referir, primeiro, ao que a polícia é designada para fazer; segundo, às situações com as quais ela tem que lidar; terceiro, às ações que ela deve tomar ao lidar com as situações. De acordo com Ulrich, “definir o que a polícia faz não é uma questão simples, não só porque é difícil assegurar o acesso permanente a ela, mas também por motivos intelectuais” (1998:118). A taxonomia utilizada pelo autor identifica três maneiras bem distintas de descrever a atividade policial, cada uma a partir de diferentes fontes de informação.

Atribuições são as descrições organizacionais do que os policiais estão fazendo – patrulhando, investigando, controlando o tráfego, aconselhando e administrando. Uma vez que padrões de staff normalmente são arquivados, podemos determinar facilmente a proporção de pessoal designada para diferentes

atividades. Quanto maior a quantidade de especialização formal no interior das organizações policiais, mais fácil essa análise se torna. Ao mesmo tempo, atribuição é um indicador muito cru do que a polícia está fazendo.

Assevera Ulrich (1998), que a atribuição designada para a maior parte dos policiais em todo o mundo é o patrulhamento. Contudo, patrulhamento é uma atividade multifacetada. Oficiais de patrulha são “pau pra toda obra”. Os ingleses se referem a eles com sensibilidade como “oficiais para deveres gerais”. Isso se deve em grande parte pelo fato de oficiais com qualquer atribuição, não só patrulhamento, poderem fazer coisas associadas a outras atribuições, como: “A polícia do trânsito também patrulha, oficiais de patrulha controlam o trânsito, detetives aconselham os jovens, oficiais de delinquência juvenil recolhem evidências sobre crimes, a polícia de controle de tumultos também guarda edifícios públicos, e todos fazem um bocado de trabalho administrativo”.

O trabalho policial também é comumente descrito em termos de situações com as quais a polícia se envolve: crimes em andamento, brigas domésticas, crianças perdidas, acidentes de automóvel, pessoas suspeitas, supostos arrombamentos, distúrbios públicos e mortes não naturais. Nesse caso, a natureza do trabalho policial é revelada por aquilo com o que ela tem de lidar. Ulrich assegura que “o trabalho pode ser descrito em termos de ações executadas pela polícia durante as situações, tais como prender, relatar, tranquilizar, advertir, prestar primeiros socorros, aconselhar, mediar, interromper, ameaçar, citar, e assim por diante”(2002:121).

Na concepção de Santos, “a polícia não é esse instrumento que intervém quando a força deve ser utilizada, mas sim quando lhe é ordenado fazê-lo, seja por uma instância que tem autoridade sobre ela ou pelo sistema de valores partilhado aqui e agora” (2009:23). Pode acontecer que a mesma polícia sirva sucessivamente a finalidades opostas. Monjardet contesta Bittner por sua definição, pelo fato da mesma introduzir idéias de necessidade e/ou legitimidade que nada têm a ver com o instrumento, mas são matéria de julgamento em relação ao uso social feito desse instrumento.

Em sua pesquisa a respeito das atividades desempenhadas pelas polícias, identificou três perspectivas para o exercício da função policial em uma sociedade: primeiramente há uma polícia da ordem ou polícia de soberania, que, segundo o autor, trata-se de um braço armado do Estado na ordem interna. Essa polícia está

inteiramente nas mãos e sob a autoridade exclusiva do poder. Há, em seguida, uma polícia criminal que instrumentaliza a força e os meios de ação não contratuais para reprimir os segmentos da sociedade que recusam suas leis. A instituição reintegra a sociedade, no sentido em que, exprime o fato de que essa designa em seu seio, esta ou aquela categoria de atores ou de comportamentos como alvo é o objeto dos códigos penais.

Enfim, há uma polícia urbana cujo papel é a proteção do sono, o que supõe rondas de guardas. Ela não é equipada para vigiar o criminoso nem para conter o tumulto; ela é a expressão da autoridade, esse intermediário entre a força possuída e a coerção exercida. Pelo fato de extrair sua força apenas do desarmamento consentido do cidadão, antes de tudo ela é função social: fazer respeitar a paz pública, interpor-se nos conflitos interpessoais, devolver à razão o desnordeado, regular os fluxos de trânsito. Em suma, impor o respeito a uma ordem pública que não é a ordem da dominação, mas da tranquilidade.

2.4 A LACUNA ENTRE O PLANEJAMENTO E A EXECUÇÃO

A necessidade de uma conscientização ampla e urgente sobre a educação para o trânsito é visível aos olhos de todos, dada a complexidade dos problemas que surgem no dia-a-dia de todas as cidades. Hoje toda a população está envolvida, sob diferentes aspectos, com os problemas relacionados ao trânsito. Então, é de suma importância termos o inserido na educação. (SANTOS 2009)

A partir do exposto, e considerando que a escola constitui-se em espaço e momento significativo de educação e de formação dos seres humanos torna-se relevante investigar e analisar como as escolas estão abordando a educação para o trânsito, pois a situação é um problema que envolve não somente condutores de veículos e pedestres, mas toda a sociedade.(TAVARES 2012)

As normas e condutas no trânsito devem ser compreendidas e assimiladas por todos. E a escola pode contribuir nesse processo. Ademais, é na infância e na adolescência que se verifica a maior aceitação de ensinamentos e de condutas. O estado define a formação do cidadão como um dos fins da educação, atribuindo às instituições de ensino, públicas e privadas, o dever de dotar os jovens de condições básicas para o exercício consciente da cidadania. Ou seja, deixa a cargo dessas

instituições a tarefa de transmitir conhecimentos aos jovens e desenvolver neles hábitos e atitudes, de forma a viabilizar a meta da cidadania. (PONTUAL 2013)

O eixo central identificado na categoria perpassa pelo desvio de finalidade do curso. Um dos pontos identificados como crítico é a utilização dos alunos em atividades adversas aos objetivos do treinamento, como a realização de serviços de limpeza no CFAP, como em outras unidades; serviço de manutenção de equipamentos; pinturas; apoio em jogos de futebol e policiamento de praia. O que se percebe é que esse efetivo de alunos é utilizado para suprir alguma deficiência de ordem gerencial da organização, como contratação de funcionários para limpeza e manutenção de quartéis. Um outro ponto, também crítico em relação à capacitação dos soldados relatado pelos entrevistados, é o fato de não serem ministrados conhecimentos suficientes de direito penal, constitucional, administrativo, manuseio e utilização de armamento, bem como fundamento de abordagem que os habilitem ao exercício de suas funções. (MOTA 2006)

A escola, portanto, é concebida como um lugar de aprendizagem e não como um espaço onde professor se limita a transmitir o saber ao aluno; deve tornar-se o local onde são elaborados os meios para desenvolver atitudes e valores e adquirir competências. Para Martins (2011, p.33), "a educação se processa por meio de razões e motivos. Um motivo é o efeito da descoberta de um valor. Há, pois uma estreita relação entre motivos e valores e entre valores e educação".

De acordo com Martins (2011), educar para o trânsito é preservar a vida, evitar acidentes, exercer a cidadania, no qual respeito, cortesia, cooperação, solidariedade e responsabilidade constituem os eixos determinantes da transformação do comportamento do homem no trânsito.

Sabe-se que esta não é uma tarefa simples e fácil. Pois, para transformar uma sociedade, é importante a participação, conscientização e o desejo de cada criança, adolescente, adulto ou idoso. É necessário que os pais, professores, empresários e as próprias autoridades percebam que atitudes corretas no trânsito podem salvar vidas. Ademais, as mudanças passam pela perspectiva do querer, pela opção.

Neste sentido, Martins (2011) ressalta que é necessário conscientizar o cidadão que a reeducação, a se iniciar nos bancos escolares, já nas primeiras séries, não pode se limitar à situação escolar. Ela precisa mobilizar as crianças, os familiares, a comunidade, o estado e a nação, tanto em relação à educação dos

pedestres quanto à dos condutores, dos policiais e dos advogados e juízes, para que a atuação de cada um seja sempre de forma positiva.

A partir disso, o que pode ser desenvolvido são atividades educativas de trânsito através de situações reais, significativas e contextualizadas, que ativam a capacidade do aluno, dando ao professor a oportunidade de perceber o quanto ele já sabe e o quanto aprendeu sobre o tema. É extremamente urgente e necessária a introdução da disciplina educação para o trânsito no ensino fundamental, para que as crianças já se desenvolvam com as noções sobre trânsito, indispensáveis para a consolidação da cidadania e para o aperfeiçoamento das relações sociais. (MACHADO 2006).

Assim sendo, a escola desempenha um papel fundamental no processo de formação de cidadãos aptos para viverem em uma sociedade. E nesse contexto entendemos a educação para o trânsito.

2.5 SEGURANÇA PÚBLICA, ATUAÇÃO POLICIAL E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: UMA INTERFACE

A sociedade em seu processo civilizatório compreende mudanças e transformações tecnológicas, culturais, econômicas, sociais, entre outras. Em decorrência destas transformações, a cada dia têm surgido novas situações, diferentes conflitos e questionamentos a respeito das políticas públicas de segurança.

[...] cada vez mais a sociedade brasileira tem compreendido que segurança pública não corresponde a um problema necessariamente de polícia, mas a um dever do Estado e uma responsabilidade coletiva. As medidas nessa área demandam ações complexas e articuladas entre instituições, sociedade e distintas esferas do poder público. (TAVARES, 2012, p. 5).

O conceito tradicional de segurança pública restringe-se à ação policial ostensiva e repressiva contra o crime. Contrapondo-se a essa abordagem tradicional e pouco eficaz no Brasil e em outros países, tem-se buscado – como objetivo específico ou transversalmente às outras áreas de trabalho – instigar a participação da sociedade nas políticas públicas de segurança centradas mais nas ações de prevenção e redução da violência, para a modernização e democratização do circuito criminal brasileiro, compreendendo, mais especificamente, os dispositivos

policiais e de justiça. Dessa maneira, se objetiva essencialmente estimular a atuação efetiva da sociedade civil por meio de instrumentos que possam apoiar sua participação, quer na formulação e implementação, quer no acompanhamento e na avaliação das políticas públicas de segurança. Destarte, a segurança pública pode ser entendida como um conjunto de atividades desenvolvidas pelo Estado cujo objetivo é planejar e executar ações e oferecer estímulos positivos para que os cidadãos possam administrar os seus conflitos. No Brasil, a ação direta na área da segurança pública e no combate à criminalidade tem sido preponderantemente de responsabilidade das instituições de segurança pública (Polícia Federal, Polícia Civil, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militar e as Guardas Municipais). (TAVARES, 2012)

Diretamente, não há dúvidas de que os agentes da segurança pública e defesa civil são fundamentais para a realização dessa ação profissional. A sociedade e o Estado entregam a esse servidor público as atividades de garantia da segurança de todos. Haja vista as responsabilidades atribuídas aos profissionais da área da segurança pública, seja ele de qualquer instituição de segurança, é necessário que sejam acompanhadas de condições reais para a realização desse mister. (SANTOS, 2009)

Mudanças na segurança pública envolvem reformas na polícia e estas passam necessariamente pela formação de um novo profissional para a gestão pública de segurança, que está inserido em uma dinâmica de conflitualidades que é o seu campo de atuação diária, no qual se estabelecem teias de relações de poder que poderão ser mediadas ou não por ele. Para tanto, o ideal na construção de uma coletividade mais justa e fraterna passa pela educação em direitos humanos. Assim, “os enfrentamentos atuais para a construção da democracia no Brasil passam, necessariamente, pela ética e pela educação para a cidadania” (SANTOS, 2009, p. 12). E a mediação é um instrumento hábil para o desenvolvimento desta proposta, por ser um mecanismo de educação em direitos humanos onde um terceiro media a vontade das partes por meio da construção do consenso.

A mediação é um procedimento consensual de solução de conflitos por meio do qual uma terceira pessoa imparcial – escolhida ou aceita pelas partes – age no sentido de encorajar e facilitar a resolução de uma divergência. As pessoas envolvidas nesse conflito são as responsáveis pela decisão que melhor as satisfaça. A mediação representa assim um mecanismo de solução de conflitos utilizado pelas próprias partes que,

movidas pelo diálogo, encontram uma alternativa ponderada, eficaz e satisfatória. (SANTOS, 2009, p. 15).

A mediação possibilita a visualização dos envolvidos no desentendimento de que o conflito é algo inerente a vida em sociedade, não trazendo apenas malefícios, pois possibilita a mudança, o progresso nas relações, sejam elas pessoais ou interpessoais profissionais ou afetivas, familiares ou de amizades, enfim, quando evidente a insatisfação surge, concomitantemente, a necessidade de transformação da realidade inerente ao conflito.

Por meio da mediação, buscam-se os pontos de convergência entre os envolvidos na contenda que possam amenizar a discórdia e facilitar a comunicação. Muitas vezes as pessoas estão de tal modo ressentidas que não conseguem visualizar nada de bom no histórico do relacionamento entre elas. A mediação estimula, através do diálogo, o resgate dos objetivos comuns que possam existir entre os indivíduos que estão vivendo o problema.(...).Na mediação procura-se evidenciar que o conflito é natural, inerente aos seres humanos. Sem o conflito seria impossível haver progresso e provavelmente as relações sociais estariam estagnadas em algum momento da história. Se não houvesse insatisfação, as situações da vida permaneceriam iguais, constantes. Portanto, o conflito e a insatisfação tornam-se necessários para o aprimoramento das relações interpessoais e sociais. O que se reflete como algo bom ou ruim para as pessoas é a administração do conflito. Se for bem administrado, ou seja, se as pessoas conversarem pacificamente ou se procurarem a ajuda de uma terceira pessoa para que as auxilie nesse diálogo – será o conflito bem administrado. Se as pessoas, por outro lado, se agredirem física ou moralmente ou não conversarem, causando prejuízos para ambas, o conflito terá sido mal administrado. Assim, não é o conflito que é ruim, pelo contrário, ele é necessário. A sua boa ou má administração é que resultará em desfecho positivo ou negativo. (PONTUAL, 2013 p. 15-16).

Dessa maneira, a mediação tenta demonstrar que é possível uma solução para o conflito em que ambas as partes ganhem, tentando, por meio do diálogo, restaurar as benesses que fizeram parte da relação, reconhecer e conhecer os conflitos reais oriundos dos conflitos aparentes perfilados pelos envolvidos, suscitar o questionamento da razão real do desentendimento, provocar a cooperação mútua e o respeito ao próximo ao analisar que cada pessoa tem a sua forma de visualizar a questão, facilitar a compreensão da responsabilidade que cada um possui em face do problema e na sua resolução e, assim, encontrar uma saída onde todos aceitem, concordem e acreditem que a divergência será solucionada. (PONTUAL, 2013)

No modelo tradicional de solução de conflitos – Poder Judiciário –, existem partes antagônicas, lados opostos, disputas, petição inicial, contestação,

réu, enfim, inúmeras formas de ver o conflito como uma disputa em que um ganha e o outro perde. Na mediação a proposta é fazer com que os dois ganhem – ganha-ganha. Para se alcançar esse sentimento de satisfação mútua, é necessário se discutirem bastante os interesses, permitindo que se encontrem pontos de convergência, dentre as divergências relatadas. (PONTUAL 2013, p. 18)

Nos primeiros anos da década de 2000, a mediação se destaca no Brasil, em contextos com altos índices de vulnerabilidade e violência, como instrumento que auxilia na resolução de controvérsias e na prevenção à má administração de tais conflitos. Dessa forma, as pessoas passaram a resolver seus próprios conflitos, conscientizando-se dos seus direitos e deveres. (ORTEGA 2007)

Esse momento atual é identificado por Boaventura de Souza Santos como o movimento em prol do direito emancipador em contraposição ao direito regulador. Nesses parâmetros, a mediação de conflitos passa a ser referência nacional, por meio do Programa Justiça Comunitária que é transformado em política pública, como expõe o ex Ministro da Justiça, Tarso Genro, “[o] Ministério da Justiça orgulha-se de ter elevado esta experiência exitosa à condição de política pública, por meio do PRONASCI – Programa Nacional de Segurança com Cidadania, possibilitando assim sua replicação por todas as regiões do país”. Nessa perspectiva, a política de mediação passa a ser integrada às ações de políticas públicas nas áreas do judiciário, segurança, habitação e educação, muito embora ainda não possam ser mensurados com precisão os recursos orçamentários direcionados a sua implementação. (TAVARES, 2012)

A mediação de conflitos como “nova” orientação/estratégia de atuação policial, baseada na Segurança Cidadã, apresenta um caráter preferencialmente preventivo. Além disso, a mediação visa não apenas reduzir o número de crimes, mas também reduzir o dano das partes e da comunidade e modificar os fatores ambientais e comportamentais, pois a sua metodologia implica numa “nova mentalidade” no modo de ser e estar a serviço da comunidade e, conseqüentemente, numa mudança de postura profissional do policial perante o cidadão. No Estado do Ceará, ao analisar as demandas policiais e a sua relação com a formação dos agentes de Segurança Pública da cidade de Fortaleza, foi verificado que de acordo com a relação dos dez bairros da capital cearense com maior número de ocorrências policiais registradas na Coordenadoria Integrada de Operações de Segurança (CIOPS) da Secretaria de Segurança Pública e Defesa

Social (SSPDS) – setor que recebe as ligações da população por meio do número de emergência 190 e compila as ocorrências que dão entrada nas delegacias –, no período de 2000 a 2008, os tipos de conflitos apresentados mostram que, em média, 70% dos casos que geram as ocorrências policiais se caracterizam por serem conflitos de natureza social (briga de família e perturbação do sossego alheio), surgidos entre pessoas que possuem vínculos afetivos e relações continuadas (famílias, vizinhos, amigos) que, por não conseguirem dialogar para bem administrar as controvérsias vividas, transformam discussões em agressões ou até em crimes de maior potencial ofensivo, como o homicídio. (CURY, 2005)

Percebe-se a existência de uma convergência de objetivos entre a mediação e a atuação policial sob o aspecto da proposta de uma segurança cidadã. Considerando, segundo o pesquisador José Tavares-dos-Santos, que esta significa uma forma de convivência social orientada pela tolerância, pela proteção social e pela eficiência policial frente às conflitualidades da vida em sociedade. Assim, possui um denominador na convivência com os diferentes na construção e vivência dos direitos humanos, da justiça social, da cultura de paz e do desenvolvimento humano e social. (ESTRELA, 2012)

A partir do ano de 2000, com a criação do primeiro Plano Nacional de Segurança Pública (I PNSP), o Governo Federal revelou sua preocupação quanto à formação, qualificação e valorização dos profissionais da área da segurança pública, propondo ações que pudessem garantir uma reforma substancial nas políticas de segurança pública, ou seja, que refletissem na atuação das polícias estaduais e, conseqüentemente, na redução dos índices de violência e criminalidade. (CURY, 2000)

No mesmo ano em que o Núcleo de Estudos da Violência da Universidade de São Paulo (NEV/USP) elabora o I PNSP, a pedido do Governo Federal, também formula um documento para orientar a formação policial, denominado “Bases Curriculares para a Formação dos Profissionais de Segurança do Cidadão”. Estas passam a nortear as instituições responsáveis pela formação do quadro de operadores da segurança pública nos Estados, assim como “uma ferramenta de trabalho que auxilie a homogeneização dos cursos de formação e o planejamento curricular”. Com as Bases Curriculares já se era possível observar a inserção de algumas disciplinas de fundamentação humana, como Direitos Humanos, Ética e Cidadania, Sociologia do Crime e da Violência, etc. Em 2002, o II Programa

Nacional de Direitos Humanos (II PNDH) também assinalava a importância de se acrescentar à formação das Academias de Polícia, conteúdos específicos de direitos humanos. Essa preocupação se fez presente na redação do II PNDH, que marcava a necessidade de se modificar o currículo nacional de formação dos operadores de segurança, acrescentando-lhe disciplinas de cunho social e humano. Objetivava o Programa (2002) nessa área:

Estimular o aperfeiçoamento dos critérios para seleção e capacitação de policiais e implantar, nas Academias de Polícia, programas de educação e formação em direitos humanos, em parceria com entidades não-governamentais. Incluir no currículo dos cursos de formação de policiais módulos específicos sobre direitos humanos, gênero e raça, gerenciamento de crises, técnicas de investigação, técnicas não-letais de intervenção policial e mediação de conflitos

Dois anos após a elaboração do II PNDH, já no Governo de Luís Inácio Lula da Silva (2003-2006), o Estado resolve fazer uma revisão no modelo de orientação que estava sendo dado à segurança pública. Dessa maneira, em 2003, é implantado um novo Plano Nacional de Segurança Pública, denominado “Projeto Segurança Pública para o Brasil”, que foi recebido com respeito pela população, até mesmo por seus adversários políticos, pois era nítido o reconhecimento obtido ante o fracasso das políticas de segurança truculentas, responsáveis pela degradação das instituições policiais ao propor mudanças na constituição de uma “nova polícia” para a sociedade brasileira. É o início de uma nova maneira de se pensar e fazer segurança pública no Brasil. (CEP, 2010)

O Projeto Segurança Pública para o Brasil (2003) estabelece como “nova polícia” aquela orientada por uma nova abordagem, com um novo tipo de sujeito na sua gestão. A nova aliança entre sociedade e Estado exige profundas mudanças na polícia (valores fundamentais, identidade institucional, cultura profissional e padrão de comportamento), objetivando a construção de um projeto sustentável de paz. Nesse contexto, a qualificação e a formação dos profissionais da área da segurança pública passam a ser realizadas com outras bases orientadas pela ética, pela cidadania e pela educação em direitos humanos. Aqui, a busca por parcerias com as Universidades e outras instituições educacionais torna-se o maior diferencial dessa nova proposta de educação policial.

Como o Projeto Segurança Pública para o Brasil (2003) orientava a aproximação das Academias de Polícia com as Universidades, viu-se a necessidade

da constituição de um novo referencial nacional para a formação em segurança pública. No mesmo ano é desenvolvida a “Matriz Curricular Nacional para a Formação em Segurança Pública” (2003), que irá propor novos instrumentos para nortear a formação das forças de segurança. A Matriz Curricular Nacional (MCN), em sua primeira versão, foi apresentada em 2003 num amplo Seminário nacional sobre segurança pública. Dois anos mais tarde, em 2005, a Matriz sofreu sua primeira revisão e passou a ser denominada por Matriz Curricular em Movimento (MCM), agregando mais dois documentos: Diretrizes Pedagógicas para as Atividades Formativas dos Profissionais da Área de Segurança Pública e Malha Curricular. Mesmo com o desenvolvimento desses mecanismos para nortear a formação dos agentes de segurança pública, não é possível observar disciplinas voltadas à temática de mediação de conflitos.

Geralmente, ela está inserida em algum conteúdo a ser ministrado por outra disciplina. No caso das Bases Curriculares (2000), a mediação de conflitos pode ser encontrada na disciplina “Processo de tomada de decisão aplicada” e na Malha Curricular (2006) em “Fundamentos da Gerência Integrada em Situações de Crises e Desastres”, porém, em ambas, é proposta de maneira muito incipiente. Somente em 2008, quando o Governo Federal lança em uma versão modificada e ampliada da Matriz Curricular Nacional para ações formativas dos profissionais da área de Segurança Pública, que se podem verificar alterações nas cargas-horárias das disciplinas, sendo dado um maior enfoque às disciplinas voltadas à resolução pacífica de conflitos, à valorização profissional, à saúde do trabalhador, à ética e aos direitos humanos. A partir desse momento, a mediação de conflitos passa a ser ministrada como uma disciplina autônoma, denominada, “Prevenção, Mediação e Resolução de Conflitos”, e inserida na Área Temática IV (Modalidades de Gestão de Conflitos e Eventos Críticos) da MCN, com uma carga horária de 4% do total da carga horária. (GARCIA 2012).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi proposto no início do artigo, foi cumprido o objetivo era demonstrar a importância da formação de pessoas para a segurança da comunidade, por meio da revisão literária acredita-se que o mesmo foi atingido, pois, segundo o entendimento de Gadotti (2014) que foi mostrado no decorrer do texto, a gestão de pessoas com a finalidade de fazer com que sejam alcançados os objetivos estratégicos de uma organização pública é vital para que a empresa seja vista como uma organização pública mais moderna e dinâmica. Dentro desta esfera de atuação a presença do gestor se mostra como vital para a preservação da empresa em seu meio social.

Já no que diz respeito ao pensamento de Cury (2000), pode-se entender que a gestão de pessoas pode ser compreendida como uma área que com um fluxo intenso de dinamicidade e de total responsabilidade dentro de uma empresa, chegue-se a este entendimento porque dentro de uma empresa é imprescindível que se compreenda de modo bem específico a formação e o quadro de colaboradores que integram o setor de recursos humanos de uma empresa. Uma empresa precisa atuar de forma integrada em seu meio, ela necessita acima de tudo de uma equipe comprometida e que conheça a forma de atuação de uma maneira mais integrada e direcionada.

Frota (2012), defende que dentro de um cenário empresarial precisa ocorrer continuamente a observação sobre a motivação dos funcionários e assim estipular uma gestão estratégica de forma com o pressuposto de promover o avanço organizacional e o bem-estar dos funcionários. A formação profissional neste caso é fundamental para a inserção de um profissional em uma empresa. Mas conhecimento e compromisso por si só, não são capazes de fazer com uma organização pública cresça. É preciso que o gestor se mostre como sendo totalmente capaz de gerir, selecionar, integrar, motivar e desenvolver os profissionais para que esses sejam capazes de contribuir de modo categórico com o crescimento da organização pública e de forma consequente fazer com que a empresa cresça impulsionada por uma força de trabalho bem concreta.

Davel e Vergara (2011) no decorrer do texto se posicionaram de modo a fazer entender que todo o processo de motivação associado à construção de um universo altamente competitivo e este precisa estar coerente com princípios que são defendidos na esfera organizacional, e incide em construir novos ajustes, isto é, existente entre os diversos recursos da organização pública bem como a sua relação com o mercado ou com a sociedade

Consoante a este pensamento, podemos concluir que de acordo com Martins (2011), é vital que o gestor de pessoas saiba dominar as várias formas de recrutar, selecionar e seja com isso, capaz de apontar para a organização pública profissionais capazes de contribuir de maneira direta para o alcance de suas metas e de seus objetivos estratégicos. Sendo assim, pode-se dizer que o tema aqui discutido pode somar de forma clara para a compreensão de cada acadêmico no que diz respeito à gestão estratégica de pessoas.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas com o intuito de aprofundar a discussão sobre o tema, demonstrando novos conceitos e posicionamentos de outros autores. Pois a presente pesquisa não possui o intento de generalizar a temática, tendo em vista que as discussões sobre o tema aqui abordado apenas refletem a necessidade de aprofundamento, para melhor entendimento da temática.

REFERÊNCIAS

- CFP, Conselho Federal de Psicologia. **Experiências profissionais na construção de processos educativos na escola**. 1. ed. Brasília: CFP, 2010.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **Políticas inclusivas e compensatórias na educação básica**. Fundação Carlos Chagas, Cadernos de Pesquisa, vol.35, nº 124, São Paulo, jan/abr 2005.
- CURY: Nanscir **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**/ Marlene Marchiori, organizadora. – 2 ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2000.
- DAVEL e VERGARA, Malena. **Mídia e Pânico: saturação da informação, violência e crise cultural**, São Paulo: Annablume. 2011
- ESTRELA, M. T. **Relação pedagógica, disciplina e educação para o trânsito na aula**. 3. ed. Portugal: Porto, 2012.
- FIGUEIRA, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2012.
- FROTA, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Editora Cengage, Ano 2012.
- GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. 10. Ed. São Paulo: Cortez, 2014.
- GARCIA, J. **Educação Para O Trânsito na escola: alguns aspectos críticos para a gestão educativa**. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN, 6, 2012, Universidade Católica do Chile, Santiago, 2 e 3 de maio 2012.
- GARCIA, J. **Educação para o trânsito na escola**. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*. Curitiba, n. 95, p. 101-108, jan./abr. 2014.
- GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2012.
- INTERNATIVA, Burkard. **Além do sucedâneo da motivação**. *Revista de Administração de Empresas*. Jan/mar, 1990, 30(1) 5-10. 2007.
- KNAPIK: Janete; **Gestão de Pessoas e Talentos**. Editora IBPEX, Curitiba – PR. 2006.
- LIMA, Antônio B. de (org.) **Estado, políticas educacionais e gestão compartilhada**. São Paulo: Xamã, 2013.

MACHADO, Adriane Picchetto. **Comportamento e trânsito**. Revista Argumento: PUC - PR, ano XIV, nº 18, junho de 2006.

MARTINS, Eunice Laçava. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOTA, Ronald. **Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações**. 8º .ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NORONHA, Vicente. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

NUNES, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli Editora, 2011.

OLIVEIRA, Heidy Ruth de. **Conheça cinco importantes desafios no coaching**. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas12/150520125.htm>> Acesso em: dezembro de 2016.

ORTEGA, A,P. **Qualidade da Comunicação** Interna. RH.com.br, V_ N_ 2004. Disponível em <http://www.rh.com.br/> 2007.

PONTUAL, Rubem. **Histórias de quem gosta de ensinar**. Campinas-SP: Papirus, 2013.

SANTOS, José Francisco. **Projeto Integrador: Manual de Estágio e Trabalhos Científicos**. Brusque: Fatesc, 2009.

TAVARES, Mauricio – **Comunicação Empresarial e Plana de Negócio de comunicação: integrando teoria e prática** / Mauricio Tavares. 2 –ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998. p. 340. 1998.

VIEIRA, Ângelo **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

XAVIER, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em administração guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.