

A IMPORTANCIA DA SUPERVISÃO NO POLICIAMENTO

Cap PM Antônio Egg Resende(*)

INTRODUÇÃO

A atividade de planejamento, para se atingir qualquer objetivo, obedece basicamente à seguinte seqüência:

a) *Obtenção de Informações:*

Nessa fase, coletam-se e analisam-se todos os dados pertinentes ao que se tem em vista atingir.

b) *Formulação de Estudo de Situação:*

Aqui, apreciam-se todos os fatores que poderão influenciar as possíveis linhas de ação e se conclui sobre a melhor maneira de atingir o objetivo preconizado. Falhas na elaboração dos estudos prévios podem gerar erros e omissões de graves conseqüências, comprometendo todo o planejamento e a execução.

c) *Elaboração de Planos e Ordens:*

Com base nos estudos de situação, na decisão e nas diretrizes da autoridade a quem assessorar, o responsável pelo planejamento passa a transformar as decisões e diretrizes em planos e ordens. Nesses, precisam ficar bem respondidas as seguintes indagações: o "que" fazer? "quando" fazer? "onde" fazer? "quem" fazer? por "quanto tempo" fazer? e, às vezes, "para que" fazer?

(*) *Oficial de Planejamento da COSEG - SSP*

d) *Expedição de Ordens:*

101/ Essas visam dar cumprimento aos planos. Enfim, traduzem a decisão superior de uma maneira impositiva. As vezes, o próprio plano tem efeito de ordem.

e) *Supervisão da Execução dos Planos e das Ordens:*

Consiste em certificar-se de que o que foi determinado está sendo fielmente cumprido ou que há necessidade de reformulação da linha de ação escolhida.

A esta fase do planejamento é que vou dedicar-me neste artigo. Vou procurar desenvolver este tema, sem pretensão de esgotá-lo, porque considero a atividade de supervisão de fundamental importância, por ser a fase de planejamento que se interpenetra na execução do planejado.

GENERALIDADES

De nada adiantam planos, se não forem executados. Ordens dadas e descumpridas impunemente, além dos prejuízos da omissão, desmoralizam e desacreditam o autor das mesmas. Entretanto, o exato cumprimento do determinado em planos e ordens depende basicamente de dois fatores:

- 111/ a) de sua exequibilidade, ou seja, de serem os planos e as ordens calcadas em bases realísticas;
- b) da contínua supervisão por todos aqueles que têm responsabilidade pela execução.

Em nossa Polícia Militar, por exemplo, o Comandante Geral é responsável pelo bom desempenho da Corporação. Entretanto, o exercício de sua autoridade não é restrito apenas a ele, mas penetra em toda a estrutura da organização. Assim também ocorre com a atividade de supervisão. Ela não se faz exclusivamente através da pessoa do Comandante Geral ou dos Comandantes Intermediários, mas de todas as pessoas que detenham qualquer responsabilidade

40

de comando ou de assessoramento nos vários níveis. Não é tarefa exclusiva dos oficiais e sargentos, mas os oficiais têm maior parcela de responsabilidade, porque dispõem de maior autoridade. Na prática, a participação do chefe supremo, na atividade de planejamento (e de supervisão) e de direção, depende do tempo de que dispõe, do conceito que faz da importância de um trabalho em particular, de seu interesse, de sua confiança nos subordinados e de sua própria habilidade para delegar autoridade. O Chefe ^é todavia, responsável por suas decisões. Deve estar, portanto, a par do cumprimento de suas ordens e diretrizes, para corrigir distorções ou impor correção e responsabilizar executantes. A autoridade mal empregada ou incontrolada pode causar muitos danos, principalmente na atividade policial. Por isso, há que vigiar (supervisionar, fiscalizar) para que todos que tenham responsabilidade na execução sejam realmente responsáveis pelos seus atos. O controle — aqui sinônimo de supervisão—consiste em certificar-se de que tudo está sendo realizado de acordo com o plano que se haja adotado, com as diretrizes baixadas e com as ordens dadas.

Um oficial não pode liberar-se, nem um pouco, de sua responsabilidade na execução de um trabalho, dando simplesmente ordens aos seus subordinados para que desempenhem as tarefas. Poderá liberar-se da execução material do trabalho, delegando a seus subalternos a autoridade para que o executem e poderá dizer a esses que eles são os responsáveis para que executem bem, mas a execução final continua sendo uma responsabilidade do oficial que houver delegado. Quem dá uma ordem deverá certificar-se de que ela está sendo bem cumprida. Essa certeza somente poderá ocorrer através da supervisão.

A propósito, em nossa Corporação, uma medida administrativa que redundou em grandes benefícios para a atividade de supervisão das operações foi a interiorização dos Comandos de Companhias e Pelotões, nas áreas das OPM do interior, e a criação e instalação dos Comandos Intermediá-

1a/

rios (CPC, CPI, CCB e CPA), porque colocou os oficiais mais próximos de seus comandados. Aliás, sou de opinião que, também na Capital, a descentralização de companhias por subáreas específicas traria grandes benefícios ao planejamento e à supervisão como uma de suas fases, e, conseqüentemente, à execução do policiamento ostensivo, pela atribuição de maior responsabilidade ao comandante de subunidade e seus oficiais.

A supervisão pode ser efetivada através da análise de relatórios ou por meio de inspeção (fiscalização "in loco"). Em alguns casos, a inspeção pode ser feita mediante simples observação, mas em outros pode ser necessário perguntar, investigar ou analisar registros, contas e estatísticas. A mera análise de relatórios nem sempre enseja ao supervisor um verdadeiro conhecimento da situação.

OBJETIVOS DA SUPERVISÃO

São inúmeros, destacando-se entre eles os seguintes:

- a) certificar-se se o trabalho está sendo executado como foi projetado;
- b) saber se estão sendo obtidos os resultados esperados;
- c) verificar se os recursos disponíveis estão sendo utilizados eficazmente;
- d) verificar se existe a necessidade da operação, realizando, assim, o primeiro passo do planejamento;
- e) verificar se há necessidade de se corrigirem rumos ou reformular a totalidade do planejamento inicial;
- f) orientar, sanar dúvidas e instruir quanto à conveniente execução da missão.

PRINCÍPIOS DE SUPERVISÃO

1. A atividade de supervisão é típica de quem detém ^{1.º}é mando e de quem assessora a direção. Como o oficial, nos ^{2.º}é mais variados níveis, é que detém o mando, assessora e é ^{3.º}é sempre o principal responsável pela execução, é fundamental que ele conheça e adote determinados princípios, capazes de influenciar o comportamento de seus comandados para a perfeita execução da missão. Alguns princípios de supervisão:

a) o oficial deve ser um líder. Deve tentar obter eficiência, criando ^{1.º} moral; fazer com que seus homens se ^{2.º} orgulhem da organização e de sua função, ao invés de apenas dar ordens; ¹⁰

b) as pessoas devem:

1 — Compreender claramente:

- o que se espera delas;
- o que a organização representa;
- qual é seu trabalho especificamente;
- onde é seu trabalho, quais seus regulamentos.

2 — receber a necessária orientação;

3 — ter oportunidade de demonstrar que podem aceitar maiores responsabilidades.

4 — receber encorajamento no sentido de se aprimorarem;

5 — ter um ambiente de trabalho sadio e seguro;

c) o bom trabalho deve ser sempre reconhecido: elogio, condecorações, promoção etc.;

d) crítica construtiva ao trabalho mal realizado (estudo e discussão de casos reais);

e) motivação, objetivando participação dos subordinados;

f) relacionamento com os subordinados:

- conhecê-los, mas não manter intimidade;
- não ter prevenções contra eles;
- (x) — reconhecer e avaliar as necessidades do homem: ϵ equipamento, treinamento, uniforme;
- procurar identificar indícios de moral baixo;
- (Di) — ordens claras, explícitas e exequíveis para que possam ser cumpridas, certificando-se do entendimento;
- ajudar a obter o máximo de eficiência: encorajamento, direção positiva, instrução, tratamento justo, fazer com que se orgulhem da organização e confiem em seu comando;
- aconselhamentos: devem ser feitos em particular, demonstrando interesse;
- incentivo: o elogio quando usado adequadamente é uma das mais poderosas forças motivadoras que se conhecem;
- castigo: é necessário saber dosar castigos. Pode ser necessário e serve como aviso a outros indivíduos.

CONCLUSÕES

A supervisão, portanto, não deve ser entendida entre nós como uma atividade que o superior (ou supervisor) exerce apenas para descobrir erros dos subordinados no cumprimento da missão, para castigá-los. Mas também um recurso que lhe enseja condições de aperfeiçoar o subordinado, além de permitir-lhe perfeito conhecimento das boas virtudes dos que cumprem fielmente a missão.

Se o ~~supervisor~~ não realizar constante supervisão *ior* sobre seus subordinados, dentro de sua esfera de competência, por certo ignorará muitas virtudes profissionais de alguns e defeitos de outros. Acabará por nivelar o bom com o ruim. O sério com o irresponsável.

Qui E todos sabemos que, em qualquer organização como a nossa, um e outro existem e convivem. Precisamos conhecer um e outro e distinguí-los bem, para que os cumpridores do dever sejam premiados e os irresponsáveis castigados, sempre dentro do sagrado princípio da justiça.

Este perfeito conhecimento, entretanto, *é / te* possível através da atividade de supervisão.

BIBLIOGRAFIA

Manual IP-101-5; Administration de la Policía, de O. H. Wilson e Manual Principios Básicos de Chefia.