

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
– modalidade à distância**

**Nilsa de Souza**

**O DELEGADO DE POLÍCIA COMO GESTOR: Comprometimento,  
motivação e qualidade.**

**Porto Alegre**

**2015**

Nilsa de Souza

**O DELEGADO DE POLÍCIA COMO GESTOR: Comprometimento,  
motivação e qualidade.**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentada ao Curso de Especialização  
em Gestão Pública- modalidade a  
distância da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul como requisito para a  
obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Munhoz  
Svartman

Porto Alegre  
2015

Nilsa de Souza

**O DELEGADO DE POLÍCIA COMO GESTOR: Comprometimento, motivação e qualidade.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública– modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.(a)

---

Prof (a)

Aos meus filhos, Carolina, Érica e Murilo, amores da minha vida.

Aos meus pais, Reynaldo e Celentina, pelo dom da vida, pela dedicação, pelo esforço e luta para criar nove filhos, todas pessoas de bem, exemplo de vida que levarei eternamente.

A todos os meus irmãos: Dorildes, Oldes, Edgar, Nilo, João Batista, Carmelita, Maria Luiza e Claudete.

Também ao meu cunhado Rogério, por ter incentivado a inscrição no Curso que ora está em fase de conclusão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, criador de todos, aos meus pais pelo dom da vida, aos filhos pela paciência durante a realização das tarefas e chats no decorrer da realização desta Pós-Graduação, bem como a colaboração de minha irmã Claudete de Souza, sem a qual não teria conseguido realizar todas as tarefas.

Agradeço ao Professor-Orientador Eduardo Munhoz Svartman e ao Tutor Assistente Marcus Vinícius Rossi da Rocha pela colaboração que sem os quais não seria possível a conclusão deste curso.

Bem como a todos os Professores e Tutores que fizeram parte da minha trajetória no desenvolvimento crítico para a gestão pública.

“Uma árvore enorme começou como uma pequena semente. Uma jornada de mil quilômetros começou com um único passo.”

“Pagai o mal com o bem, porque o amor é vitorioso no ataque e invulnerável na defesa.”

Lao Tse.

## RESUMO

O presente trabalho se iniciou para analisar a ineficiência na gestão de algumas delegacias de polícia do Estado do Rio Grande do Sul e tem como objetivo encontrar subsídios para demonstrar a importância da função do gestor e analisar as atividades do Delegado de Polícia Civil, através da liderança. Bem como apontar o desinteresse da Autoridade Policial em buscar mecanismos para o conhecimento de gestão, identificar a maneira de modificar a formação dos Delegados desenvolvendo projetos para aperfeiçoamento dos demais servidores para que se consiga atingir os objetivos. Considerando o avanço na gestão da segurança pública, após o advento da Constituição Federal de 1988, os Delegados poderão colaborar com o desenvolvimento das atividades, utilizando-se algumas ferramentas para atingir os objetivos propostos. Dentre as atividades cotidianas ser um líder é indispensável para o comprometimento dos servidores subordinados e consequente aumento na produtividade com qualidade na resolução dos crimes. A liderança é intrínseca ao ser humano e nem todos tem esta habilidade, por isso muitos gestores têm algumas dificuldades em conduzir suas atividades, muitas vezes por falta de planejamento para atingirem seus objetivos. Considerando que a função é de servidor público isso dificulta um pouco mais, principalmente na adesão para o desenvolvimento das tarefas. Por fim se acredita que com dedicação e empenho, através de ações multidisciplinares, como educação, saúde, além da segurança pública, se chegará aos objetivos. O produto final a ser alcançado é a redução nos índices de criminalidade, para que a sociedade consiga viver em ordem social.

**Palavras-chave:** Delegado, gestor, líder, comprometimento, produtividade

## **ABSTRACT**

This study was initiated to examine the inefficiency in the management of police stations through Rio Grande do Sul, a southern Brazilian state, and aims to find grants to demonstrate the importance of the manager's role and analyze the activities of the Civil Police Chief, through leadership. And to emphasize the indifference of the Police Authority when seeking mechanisms for knowledge management, identify how to modify the training of Police Chiefs developing projects for improvement of other servers so that the goals can be achieved. Considering the advances in the management of public security, after the advent of the Federal Constitution of 1988, the police chiefs will collaborate with the activities development, using tools to achieve the proposed goals. Among the daily activities being a leader is essential for the commitment of the subordinate servers and consequent increase in productivity and quality in solving crimes. Leadership is intrinsic to human beings and it is not everyone who has this ability, many managers have some difficulties in conducting their activities, often regarding lack of planning to achieve their goals. Whereas the role of public servant that is a little more difficult, especially in the accession to the tasks development. Finally it is believed that with dedication and commitment, through multidisciplinary actions, such as education, health, and public safety, the goals will be reached. The final product to be achieved is a reduction in crime rates, so that the society can live in social order.

Keywords: Police chief - Manager – Leader- Commitment- Productivity

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Gráfico sobre o aumento homicídios de 2005 a 2014.....	61
----------	--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ocorrências cadastradas de janeiro a dezembro de 2012.....	62
Tabela 2 - Ocorrências cadastradas de janeiro a dezembro de 2013.....	63
Tabela 3 - Ocorrências cadastradas de janeiro a dezembro de 2014.....	64

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>11</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1 GESTÃO PÚBLICA</b> .....	<b>16</b>
1.1 GESTÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA .....	17
1.2 CIDADANIA, DIREITOS SOCIAIS E DIREITOS POLÍTICOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	22
1.3 ABORDAGENS QUE PODERÃO SER UTILIZADAS PELOS GESTORES.....	28
1.4 FORMAÇÃO DAS POLÍCIAS.....	30
1.5 AUTORIDADE E PODER.....	39
1.6 VIOLÊNCIA E SUAS IMPLICAÇÕES.....	42
<b>1.6.1 Diagnósticos da Segurança</b> .....	<b>45</b>
<b>1.6.2. A Vitimologia</b> .....	<b>47</b>
<b>2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>49</b>
2.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	49
2.2. COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	49
<b>3. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>51</b>
<b>4. CONCLUSÃO</b> .....	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>56</b>
<b>Anexo A - Figura 1</b> .....	<b>61</b>
<b>Anexo B - Tabela 1</b> .....	<b>62</b>
<b>Anexo C - Tabela 2</b> .....	<b>63</b>
<b>Anexo D - Tabela 3</b> .....	<b>64</b>

## INTRODUÇÃO

A violência tem aumentado principalmente nos grandes centros urbanos, conforme pode se observar nas estatísticas (Anexos A, B, C e D). São incontáveis os motivos que levam a este aumento, entre eles podemos citar o desemprego, a falta de oportunidades aos jovens para trabalharem em empregos dignos e as desigualdades sociais. Por isso se exige uma melhor resposta do aparato estatal com ênfase nas políticas sociais, seja na educação, na preparação para o trabalho através de cursos técnicos ou através da criação de oportunidades de trabalho, para poder amenizar e/ou controlar o avanço desta criminalidade para convivermos em ordem social conforme o conteúdo da Carta Constitucional.

A violência pode ser considerada um dos maiores problemas da sociedade, na atualidade, pois há diversas maneiras de manifestar-se seja na doméstica, na das ruas, seja a praticada pelos policiais, nos presídios, é um mal assustador e preocupante.

A participação efetiva dos Delegados de Polícias no enfrentamento e prevenção da violência – papel desempenhado pelos Estados, em razão de sua obrigação constitucional – torna-se imprescindível para a estruturação e combate ao crescimento da violência. Justamente esta participação irá assegurar um envolvimento maior de toda a força policial civil para desempenhar grandes operações policiais no combate à criminalidade.

Nesse sentido, este trabalho buscará demonstrar que a participação efetiva, como gestor, da Autoridade Policial poderá resultar na diminuição das altas taxas de violência e criminalidade, em razão da função que exerce, a qual lhe dá poder para exigir a participação efetiva dos servidores subordinados, de modo a se produzir resultados de curto e médio prazo que, efetivamente, garantam a segurança da população. Também garantindo que todos os policiais subordinados encontram respaldo nas ações e estejam comprometidos com a instituição querendo obter resultados positivos no enfrentamento dos problemas. Além disso, propor estratégias para o combate aos grandes crimes, disseminados na sociedade, como exemplo o tráfico de entorpecentes, roubos, homicídios.

Faz-se necessário no presente trabalho, demonstrar também que a participação, o empenho, resultará no aumento do comprometimento dos servidores e que resultará em maior índice de elucidação dos crimes e desta maneira projetar para a comunidade diminuição dos índices de criminalidade.

As funções de Delegado de Polícia e seus subordinados são de servidores públicos, sendo que muitos ingressam na carreira almejando objetivos, dentre eles o controle da criminalidade, porém sempre há alguns servidores que uma vez passando no concurso acham que estão “garantidos” no emprego, não tendo nenhum interesse em desenvolver ações para o combate a criminalidade. Aí se instala um grande problema, pois há uma interferência na disposição dos atores que tem interesse em desenvolver as atividades conforme se é esperado por um servidor e outros que estão sem qualquer estímulo para desenvolver qualquer atividade, neste caso entra a atribuição do Delegado de Polícia que deverá tomar atitudes de gestor, pois os servidores que estão dispostos a contribuir e desenvolver suas atividades não terá nenhuma indisposição, no entanto no caso dos servidores sem interesse, cabe ao Delegado de Polícia, determinar as atribuições e exigir que sejam cumpridas, pois ao contrário prejudicará a produtividade, bem como o interesse dos servidores comprometidos com suas funções, contribuindo, desta forma para que a segurança pública não atinja seus objetivos na resposta de combate a criminalidade.

Outra dificuldade acentuada no desenvolvimento das atividades policiais é a falta de padronização na Gestão das Delegacias de Polícia, pois cada Delegacia e/ou Delegado de Polícia, tem a sua maneira de trabalhar e implanta na Delegacia, isso se percebe mesmo na mesma cidade onde há mais que uma Delegacia de Polícia, por exemplo, para fazer a liberação de veículo que se envolveu em acidente de trânsito, em geral de exige o comprovante de endereço, os documentos do veículo – Certificado de Registro de Veículos (CRV) e Certificado de Registro e Licenciamento de Veículos Automotores (CRLV), bem como a habilitação do condutor, porém há Delegacias que solicitam apenas uma cópia de tais documentos, outras exigem três. É pertinente colocar que existe uma regulamentação emitida pela Corregedoria Geral da Polícia (COGEPOL) determinando algumas regras, mas que não são cumpridas, pois não há uniformidade na forma de agir seja no atendimento como na realização dos procedimentos.

As organizações públicas podem ser burocráticas ou orgânicas, sendo que a primeira também é chamada de mecanicista em razão de Max Weber que a implantou, sendo que são baseadas na divisão e especialização das pessoas, através de procedimentos bem definidos, já as organizações orgânicas são mais dinâmicas e muitas pessoas da organização são capazes de desenvolver as tarefas com alto nível de integração entre os indivíduos.

Os Delegados de Polícia são responsáveis pela chefia da delegacia de sua circunscrição, são deles as ordens de aberturas de inquéritos policiais, de investigações, de perícias, de sindicâncias, etc, pois todos os documentos passam por eles e devem dar destino (despacho), seja para a realização de diligências ou para arquivamento. Os servidores da Polícia Judiciária devem cumprir as determinações da autoridade policial para juntos auxiliarem a Justiça Criminal a desvendar e punir os atores que praticam crimes.

Na área administrativa o Delegado de Polícia é responsável pelo andamento da Delegacia, pois todos os documentos devem ser protocolados conforme a origem de cada um, bem como deve verificar se as determinações exaladas através dos despachos estão sendo cumpridas.

Os Delegados de Polícia são oriundos da formação de Direito, exigência para a realização do concurso para o ingresso na função, mas não possuem formação na área de administração e nem gestão pública.

O Delegado de Polícia é um funcionário público e como autoridade policial preside os atos da polícia judiciária e como autoridade administrativa preside a Delegacia de Polícia, sendo que ele responde pelo regular trabalho na repartição.

O interesse em pesquisar este assunto surgiu em virtude desta pesquisadora fazer parte do quadro da Polícia Civil há quase vinte anos, presenciar a atuação de diversos Delegados de Polícia e acreditar que eles tendo uma gestão eficiente poderão sim contribuir muito mais para o desfecho dos crimes, ou seja, aumentar o índice de resolução da autoria dos crimes para conseqüentemente aplicação da punibilidade pela Justiça Criminal.

Desse modo, o problema que aqui se apresenta reside em: pela ineficiência da gestão em algumas delegacias de polícia, pretende-se neste trabalho responder a seguinte pergunta: Como os servidores públicos, investidos no cargo de

Delegados de Polícia, poderão utilizar as ferramentas da administração para gerir as Delegacias de Polícias Cíveis do Estado do Rio Grande do Sul?

Para atender a questão de pesquisa, o objetivo geral deste estudo consiste em desenvolver um estudo que encontre subsídios, para demonstrar a importância da função do gestor Delegado de Polícia para o desenvolvimento de ações contra a crescente criminalidade. E, os objetivos específicos em apontar os motivos de desinteresse da Autoridade Policial em buscar mecanismos para conhecimento de Gestão, identificar a maneira para que se possa modificar a formação dos Delegados de Polícia diminuindo os processos burocráticos para que as Delegacias de Polícia sejam melhores administradas e desta forma motive os servidores há maior comprometimento e a desenvolver projetos e dinâmicas para o aperfeiçoamento dos servidores para que com uma melhor gestão se consiga atingir objetivos no comprometimento e conseqüentemente na produtividade com elucidação dos crimes.

A metodologia que será utilizada neste trabalho é a proposta por Vergara (1998), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, é exploratória porque se tem pouco conhecimento de trabalhos referentes ao tema central, é de pouco conhecimento sistematizado, assim sendo não está definido na hipótese inicial, mas no decorrer do desenvolvimento da pesquisa poderá ocorrer naturalmente e também é descritiva, por descrever as variáveis envolvidas no estudo do projeto, definindo a população a serem estudados, neste caso os Delegados de Polícia do Estado do Rio Grande do Sul. E quanto aos meios de investigação: como forma de atingir os objetivos, serão utilizadas à bibliográfica, sendo utilizados livros, jornais, revistas, sites na internet, o que está disponível ao público em geral.

## **1 GESTÃO PÚBLICA**

Na atualidade administrar é dirigir uma organização, formada por um grupo de indivíduos, que possuem um objetivo comum, sendo esta entidade pública ou privada, utilizando meios para alcançar os objetivos de forma eficiente, eficaz e com responsabilidade social e ambiental.

Para Lacombe (2003) “a essência do trabalho do administrador é obter resultados por meio das pessoas que coordena”, ou seja, deve ter a capacidade de liderar para atingir os objetivos propostos dependendo da elaboração do trabalho de outras pessoas.

O líder acredita em seus comandados que com seu apoio e participação poderão atingir os resultados, também deixa claro e é sabedor que sozinho não atingirá os objetivos, necessita das atividades dos demais para em conjunto atingirem os objetivos e a satisfação de todos.

Já Drucker (1998) diz que “administrar consiste em manter as organizações coesas fazendo-as funcionar”, o que também necessita de dedicação para manter o foco dos trabalhadores para que desenvolvam suas atividades dentro do planejado, utilizando-se de técnicas e meios para poder obter os resultados.

Com as mudanças que estão ocorrendo em todos os setores da sociedade se observa a necessidade do gestor em segurança pública ser alguém pró-ativo. Isto significa que o gestor deve estar sempre se atualizando procurando se antecipar aos acontecimentos tanto no ambiente interno quanto externo da instituição, visando assegurar a Ordem Pública.

Infelizmente não é o que ocorre na atual conjuntura, com raras exceções, pois normalmente se articula ações após os acontecimentos, que visam dar uma resposta aos crimes já ocorridos, sendo estas ações repressivas.

Antecipar-se aos acontecimentos não significa ser vidente, mas desenvolver ações preventivas que possam diminuir ou anular alguns fatos delituosos. Analisar locais com maior incidência de violência, levando em consideração o ambiente, a vítima e o agente, pois este manifesta a vontade de praticar o crime e estando a

vítima e o ambiente propício o agente dispõe da habilidade para realizar o fato delituoso.

O gestor sabedor de alguns critérios previamente analisados poderá evitar alguns crimes com a disposição de ações preventivas fazendo intercâmbios multidisciplinares para que aquele ambiente (comunidade) viva em harmonia. É o que se chama de gestão estratégica, embora seja algo muito novo, pois ainda está começando a difundir a ideia de a segurança pública ser uma função administrativa.

Esta nova situação demanda do gestor público novo conhecimento tornando-se um ponto inicial de referência para analisar conceitos e metodologias de trabalho, diferente do que se está acostumado em seu meio de trabalho. O sistema a ser implantado é mais inovador e transformador captando ideias de outras pessoas que possam ser utilizadas na sua gestão.

A grande maioria acredita que para comandar a segurança pública há necessidade de formação jurídica, mas esta ideia parece retrógada e não pró-ativa. Na nossa sociedade é hábito as pessoas só procurarem a Justiça após o ato delituoso, ao contrário seria quebrar regras pré-estabelecidas, como é o caso do gestor seja ele Delegado de Polícia ou Comandante da Brigada Militar é de praxe a formação jurídica, mas isso é questão de tempo, pois a Segurança Pública necessita ações multidisciplinares e para isso os gestores deverão ter esta formação.

Para se obter um nível aceitável de segurança para a população de forma adequada, sem exageros por parte dos policiais o indicado seria uma educação permanente com cursos periódicos para todos os servidores com base na cidadania e para os Delegados de Polícia dando ênfase em gestão na segurança pública.

## 1.1 GESTÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA

Certo e Peter (1993) realizaram uma lista pensando em administração estratégica:

- “- desenvolver os membros da empresa um maior interesse pela organização;
- dar uma vantagem à empresa frente a seus concorrentes;
- permitir clara visão do negócio;

- canalizar melhor os esforços para a conquista de objetivos;
- permitir a revisão do plano desenvolvido e o controle das atividades envolvidas;
- ordenar as prioridades a partir de um cronograma;
- contribuir para a motivação geral das pessoas, pois esclarece as responsabilidades individuais;
- estimular a cooperação e a integração para enfrentar tanto oportunidades quanto problemas.”

Na segurança pública do Estado do Rio Grande do Sul, especificamente a Polícia Civil, lançou o Plano Estratégico 2010-2012, na Academia de Polícia (ACADEPOL) através de um grupo de trabalho formado por dirigentes da Polícia Civil e Professores que discutiram durante quatro meses e foi aprovado o plano estratégico que norteou no seguinte missão: “Combater a criminalidade exercendo as funções de polícia judiciária, por meio de investigação criminal qualificada e eficiente, contribuindo para a paz social e melhoria da qualidade de vida.” Sendo que neste mesmo ato ficaram decididos que os principais valores da missão eram: “respeito aos direitos fundamentais; hierarquia e disciplina; conduta ética e moral; honestidade e probidade; profissionalismo e excelência nos serviços e espírito de equipe.” (Fonte Polícia Civil do RS).

Então vamos analisar o que significa o planejamento estratégico, pois o objetivo a ser atingido é a “paz social e a melhoria na qualidade de vida”, necessita de um processo administrativo com sustentação metodológica justamente para estabelecer uma direção um norte a ser seguido. Como coloca Oliveira (2002, pp. 47-48) planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento tático é a busca pela excelência, do melhor em uma determinada área da instituição, conforme foi estabelecido no plano estratégico e no caso da segurança pública podemos exemplificar com o alto índice de elucidação de crimes. Oliveira (2002, p. 48) Planejamento tático é: a otimização de determinada área de resultado da organização, trabalhando “com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico”.

O planejamento operacional é a ação propriamente dita, como vai ser realizada, por exemplo, como vai ser cumprido um mandado de busca e apreensão

em local de alto índice de criminalidade. É “a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas” (OLIVEIRA, 2002, p. 489).

É importante ressaltar que é necessário a organização ter conhecimento sobre o ambiente em que vai atuar suas necessidades, conhecer o seu potencial e suas limitações tanto internas como externas, pois não basta planejar sem pensar se terá como executar e atingir as metas definidas no planejamento. É preciso saber a direção, mais precisamente o foco da questão.

Sem se ter foco a ser seguido não há condições de realizar trabalho eficiente, pois é como dar um tiro sem ter alvo definido, tentando acertar se pode não chegar a lugar algum, sem levar em conta a disponibilidade de recursos públicos que são desperdiçados e o tempo gasto sem trazer nenhum retorno para a sociedade.

Infelizmente estes atos não são incomuns, pois em grandes operações policiais são convocados diversos policiais de regiões distintas que não conhecem a região e nem sabem o local que irão cumprir mandados de busca e apreensão, por exemplo, com a intenção de evitar que os alvos sejam descobertos com antecedência e em cumprimento ao sigilo da operação, muitos locais não são localizados pelas equipes para o cumprimento do mandado. Também há casos em que foi representado pelo Mandado de Busca e não foram realizadas diligências para confirmar se o local existe, qual o melhor meio de abordagem, sem qualquer planejamento.

O Órgão e/ou Instituição ao definir as metas a serem implantadas deverá esclarecer quando elas serão implantadas e como serão implantadas, pois se estas questões não estiverem bem definidas vai ser postergado, ou seja, tem as metas, mas um dia elas serão implantadas, mas quando, qual a maneira da implantação isso deve ser definido através do gestor e seus colaboradores. É a hora da ação.

Para cada ação que será realizada é necessário o planejamento dos recursos disponíveis, sejam eles humanos, materiais, financeiros, sendo que se estes custos sejam de um Órgão ou de uma Instituição deve se planejar o custo total do planejamento desenvolvido para todos os Órgãos. Como é o caso da Polícia Civil que em cada cidade tem um ou mais Órgãos, mas a Instituição é uma só, então os planejamentos de pessoal, materiais, financeiros devem ter uma abrangência

estadual, como é o caso das Polícias Civis, mas há alguns Órgãos que terão maior distribuição de recursos (humanos e financeiros) em razão do alto índice de criminalidade, da quantidade de habitantes, entre outros.

Na fase do planejamento além de garantir quando e como será implantado o projeto é necessário ter o acompanhamento da execução, definindo na prática como será executado, monitorado, avaliado e controlado.

Também deverá ser definido onde será o início da aplicação do planejamento se de cima para baixo ou de baixo para cima, ou seja, qual o nível hierárquico terá início, em alguns casos é do nível estratégico, que é a partir da cúpula, para o nível operacional. Ambos os métodos têm seus pontos positivos e negativos, pois se for de cima para baixo a cúpula da empresa vai ter que disponibilizar de mais envolvimento e não sendo bem clara poderá não ter adesão por falta de motivação dos operadores, porém é a forma mais rápida de implantar o planejado. Já a de baixo para cima, normalmente é uma visão geral dos colaboradores que a situação necessita de mudanças, aí diminui o risco de falta de adesão e comprometimento, porém se não for de acordo com o que a cúpula almeja corre o risco de ser encerrado.

Organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização (STONER; FREEMAN, 1999, p. 6).

A polícia não planeja suas ações práticas, a partir de diagnósticos, baseados em dados consistentes, nem corrigem seus erros, analisando os resultados de suas iniciativas se foram positivos ou negativos. Agem conforme foi planejado sem ter sustentação em ações que já foram praticadas e que não obtiveram resultados esperados, realimentam o mesmo erro, em razão, na maioria das vezes, por estarem gerenciados por profissionais não apropriadamente qualificados e sem qualquer comprometimento por estarem desmotivados, sem contar com o sucateamento dos equipamentos e da perícia que são indispensáveis para a elucidação da maioria dos crimes.

Para Lacombe e Heilton (2003, p. 69), a função organização é: O processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente e a empresa e seus funcionários realizem seus objetivos mútuos.

Para Maximiano (1992) uma organização seria uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Uma organização seria formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros; seria o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum; uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns que exigem grupos de duas ou mais pessoas, que estabelecem entre eles relações de cooperação, ações formalmente coordenadas e funções hierarquicamente diferenciadas (BILHIM, 1997).

Para chegar aos objetivos propostos é necessário o planejamento, que serão seguidas de estratégias pré-determinadas para cada área de atuação da empresa ou instituição pública, porém podem ocorrer alguns imprevistos, neste caso o gestor deve estar preparado para tomar uma decisão, esta decisão é chamada de estratégia emergente, que deve ser naquele momento, algo que ocorreu sem ser previsto. No caso da segurança pública a estratégia emergente deve ser muito utilizada, pois alguns crimes como o tráfico de drogas, roubos, furtos, homicídios sempre há previsão que ocorra principalmente em determinados ambientes, porém quando ocorre uma chacina já é incomum, ou no caso “DOS NARDONES”, “DO MENINO BERNARDO”, “TRAGÉDIA NA BOATE KISS EM SANTA MARIA” entre outros, nestes casos são aplicados às estratégias emergentes, pois terá que haver um comando multidisciplinar para atender a situação que se apresentou fora do considerado “comum” para a Segurança Pública e toda a sociedade.

Para que a instituição desenvolva suas atividades da forma desejada vai depender das estratégias formuladas e escolhidas, que deve ser levada em consideração com a tecnologia aplicada, considerando o meio externo e interno, sendo que havendo necessidade no curso do processo deverá ser promovidas mudanças, ajustes para reorganizar a estrutura da organização.

A tecnologia pode ser interna quando são utilizados os recursos próprios, porém quando são utilizados recursos de empresas terceirizadas aí a tecnologia será externa. Como é um meio que inovação e há mudanças constantes muitas vezes as tecnologias devem ser modificadas constantemente justamente para poder competir com outras empresas que já estão aplicando novas tecnologias e justamente na ficarem no prejuízo.

A tecnologia é tudo o que é indispensável para a realização das tarefas, que são o pessoal, o conhecimento, os equipamentos propriamente ditos, materiais, espaço físico, capital, entre outros. Levando em consideração a aplicação da tecnologia no caso da Polícia Civil, é indispensável, pois os programas que sustentam toda a máquina estão baseados em softwares específicos que informam imediatamente a situação de uma pessoa, por exemplo, se está com mandado de prisão ou não, uma situação de um veículo se está com restrição de furto ou roubo, etc. Cabe ressaltar que todas estas informações são alimentadas no sistema informatizado através de pessoas, pois se assim não for feito não estará com as informações atualizadas e por isso nada adiantaria ter softwares disponíveis se não tivesse o componente humano para executar algumas tarefas.

Para que a gestão em segurança pública obtenha resultados positivos e com apoio da comunidade em geral é necessário que o gestor tenha conhecimento e possa administrar sua repartição baseado na cidadania e nos direitos sociais e políticos.

## 1.2 CIDADANIA, DIREITOS SOCIAIS E DIREITOS POLÍTICOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA.

Gestão estratégica em segurança pública está intrínseca a cidadania, pois não há como fazer segurança pública sem pensar em um todo em toda a população. A cidadania é algo que vai se construindo aos poucos, pois não basta ser cidadão de determinado País para ter cidadania, no sentido em que será abordado, pois há

uma cultura que adquirimos com o passar dos anos, nossa história que muitas vezes é difícil de mudar.

A cidadania se adquire através de um processo evolutivo da sociedade, sendo que a cada momento estamos lutando por mais direitos, mas não é só isso a cidadania, pois para Manzini-Covre (2003, p. 9) “significa ter direitos e deveres, ser súdito e soberano”.

A construção de políticas públicas de segurança cidadã apontam desafios que não somente abarcam a questão dos resultados, mas, sobretudo o conceito de “segurança pública” que se busca construir. Diante disto é importante salientar que o Componente de Prevenção às Violências está alicerçado em princípios que deverão ser observados em sua implantação. A política de segurança deve ser orientada para um claro compromisso com a legalidade, o que significa não somente a observância com as normas constitucionais e infraconstitucionais, mas também a rigorosa observação dos tratados, convenções e resoluções internacionais de Direitos Humanos ratificados pelo Brasil, o que implica, entre outras garantias, o primado da vida e da integridade física – como bens a serem preservados acima de quaisquer outras considerações.

As políticas de segurança devem ser orientadas segundo os resultados obtidos quanto à redução do crime e da violência e não a partir de uma opção doutrinária ou ideológica por métodos mais ou menos “duros” de repressão.

As políticas públicas do Brasil são fragmentadas, porém as ações para terem retornos mais eficazes deveriam ser em conjunto, como as políticas de segurança pública que envolvem aspectos sociais, econômicos, culturais, embasado em uma união de esforços com a educação, saúde, trabalho e assistência social.

A necessidade de se contar com uma base de dados para a produção de um diagnóstico correto a respeito da natureza e da dimensão do problema a serem enfrentados quanto à segurança pública cidadã em cada local.

A aposta em favor de uma estratégica de prevenção da criminalidade e da violência que deve orientar todos os esforços e constituir a racionalidade na elaboração do Plano no combate a criminalidade.

A necessidade de se romper o isolamento das iniciativas em segurança pública para que se trabalhar a partir de uma rede de atores sociais, desde as

agências públicas de policiamento e os diferentes serviços oferecidos pelo Estado, até as agências privadas e os próprios cidadãos.

A necessidade de se romper com um modelo reativo de segurança centrado na repressão e na multiplicação das prisões, para uma nova forma de se conceber o próprio papel das polícias e das guardas municipais, no sentido da afirmação de estratégias comunitárias de segurança que façam uso da abordagem conhecida internacionalmente como “policiamento orientado para a solução de problemas”.

Ser pautada na intersectorialidade, na transversalidade e na integração sistêmica com as políticas sociais, sobretudo na área da educação, como forma de prevenção do sinistro, da violência e da criminalidade, reconhecendo que esses fenômenos têm origem multicausal (causas econômicas, sociais, políticas, culturais, etc.) e que a competência de seu enfrentamento não pode ser de responsabilidade exclusiva dos órgãos de segurança pública.

As políticas sociais costumam ter, devido as suas características, em países periféricos como o Brasil seu conteúdo definido, na maioria das vezes, no momento da implantação e não no momento da formulação, como ocorre em outros países que são definidos a formulação, implantação e avaliação que integram e elaboração das políticas públicas claramente definidas. Este patamar que se busca ser atingido para a implantação das políticas públicas.

Ao contrário do que costuma acontecer com a aplicação em outros setores usando-se a lógica e a racionalidade as políticas públicas devem ser baseadas em critérios não empresariais com o fim de obter lucro, mas as políticas devem estar direcionadas as demandas da comunidade, sendo que a aplicação deve ser por gestor específico que tenha conhecimento sobre o assunto, este gestor deve ter conhecimento distinto daqueles profissionais tradicionais que são preparados para serem excelentes administradores em áreas distintas das políticas sociais, pois neste caso deve se pensar em aplicar o capital no bem-estar das pessoas e não em reverter em lucro.

Ser pautada pela defesa da dignidade do ser humano, com valorização e respeito à vida e à cidadania, assegurando atendimento humanizado a todas as pessoas, com respeito às diversas identidades religiosas, culturais, étnico-raciais, geracionais, de gênero, orientação sexual e as das pessoas com deficiência. Deve

ainda combater a criminalização da pobreza, da juventude, dos movimentos sociais e seus defensores, valorizando e fortalecendo a cultura de paz. (MOURA, 1995, p.14).

Para Carvalho (2003, p. 9) “tornou-se costume desdobrar a cidadania em direitos civis, políticos e sociais”.

Se observarmos a história do Brasil só em 1822, com a proclamação da independência é que nos tornamos cidadãos brasileiros, sendo que o Brasil foi descoberto em 1500, demorou 322 anos para que nos tornássemos cidadãos brasileiros, qualquer movimento político realizado na história do País tem sua importância, pois se no momento não surtiu grandes efeitos no futuro se entenderá a mudança. Como exemplo a abolição dos escravos em 1888, que para muitos foi um desafio de sobrevivência, pois deixando de serem escravos teriam que arranjar formas para sobreviverem, por isso muitos foram se aglomerando nas periferias das grandes cidades e até hoje se percebe os reflexos dos menos favorecidos.

A cidadania e a democracia andam juntas, mas foram anos depois do período imperial para se ter presidentes eleitos em razão do militarismo que foi instalado. Com a criação da Constituição Federal de 1988, chamada de constituição cidadã, foi à porta para se chegar onde estamos e ainda se tem muito caminho para percorrer até se instalar um País em que possamos dizer que realmente é democrático e termos orgulho em sermos cidadãos. No artigo 1º da nossa constituição:

Art. 1º da nossa Constituição: Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: I – a soberania; II – a cidadania; III – a dignidade da pessoa humana; IV – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; V – o pluralismo político.

O artigo primeiro é muito importante, pois seu inciso II trata da cidadania, mas seus incisos III, IV e V contemplam a base do que podemos chamar de direitos civis, direitos sociais e direitos políticos, respectivamente, que são, em seu conjunto, à base da cidadania. Não obstante, temos o Título II – Dos Direitos e Garantias Fundamentais, que em seu Capítulo I trata dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos, em seu Capítulo II, trata dos Direitos Sociais e em seu Capítulo IV, trata dos Direitos Políticos.

Os direitos sociais são os de necessidades básicas do ser humano, conforme Manzini-Covre (2003, p. 14) “dizem respeito ao atendimento das necessidades humanas básicas. São todos aqueles que devem repor a força de trabalho, sustentando o corpo humano – alimentação, habitação, saúde, educação etc”.

Para Carvalho (2003, p. 10) “[...] os direitos sociais garantem a participação na riqueza coletiva. Eles incluem o direito à educação, ao trabalho, ao salário justo, à saúde, à aposentadoria. A garantia de sua vigência depende da existência de uma eficiente máquina administrativa do Poder Executivo”.

A constituição Federal de 1988, em seu Título I, Capítulo II, Artigos 6, 7, 8, 9, 10 e 11 coloca as garantias dos Direitos Sociais de todos os residentes no território brasileiro. Estas garantias surgiram desde a revolução de 1930, era Vargas, onde foram criados os direitos e garantias trabalhistas.

A partir desta data os direitos e garantias foram aperfeiçoados e foram implementadas, como exemplo em 1941 foi criada a Justiça do Trabalho e em 1943 foi organizada a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Os direitos políticos é a liberdade que as pessoas têm de expressar seus pensamentos, conforme Manzini-Covre (2003, p.15) “os direitos políticos dizem respeito à deliberação do homem sobre sua vida, ao direito de ter livre expressão de pensamento e prática política, religiosa etc”.

Para Carvalho (2003, p. 9) os direitos políticos, “estes se referem à participação do cidadão no governo da sociedade. Seu exercício é limitado à parcela da população e consiste na capacidade de fazer demonstrações políticas, de organizarem partidos, de votar, de ser votado. Em geral, quando se fala de direitos políticos, é do direito do voto que se está falando”.

A Constituição Federal de 1988 prevê a garantia dos Direitos Políticos em seu Título I, Capítulo IV e em seus artigos 14, 15 e 16. Só em 1946 o Brasil passou a ser democrático, porém em 1964 voltou o militarismo que perdurou até 1988, com a Promulgação da Constituição, então podemos considerar que desde o descobrimento do Brasil no marco de 1500 até a primeira experiência democrática passaram-se 446 anos e se contarmos a partir de 1988 até os dias atuais são apenas 27 anos de democracia ininterruptas, acredito que muitos anos terão pela

frente para que a democracia se fortaleça e se restabeleça de vez em nossa sociedade Brasileira, com a participação mais efetivas dos brasileiros e brasileiras.

Quando se analisa as questões de segurança pública a participação da sociedade ainda é mais tímida, pois são poucos indivíduos que se ariscam fazer alguma participação, como no caso do policiamento comunitário, onde a população participa através dos conselhos comunitários de segurança, que somente ocorre em razão da iniciativa dos Órgãos de Segurança Pública e não iniciativa da própria sociedade. Há alguns anos a sociedade se manifestava através de alguns atos como o linchamento contra algum criminoso, o que hoje em dia é bem incomum, mas o que se espera da sociedade é que faça alguns boicotes, por exemplo, ao saber que um bar, um mercado ou qualquer estabelecimento esteja vendendo algo ilícito, como por exemplo, mercadorias roubadas, então deixariam de comprar para extingui-lo, mas a comunidade não está acostumada à prática destes atos e não tomará esta atitude sem o acompanhamento de órgãos públicos de segurança.

Quando o trabalho dos conselhos comunitários for realmente efetivado, há uma real possibilidade de discussão entre os entes da segurança pública e a comunidade em relação à violência que ocorre naquela comunidade. É uma maneira de identificar e viabilizar a medição dos conflitos para serem sugeridas maneiras de solucioná-los. É a oportunidade dos policiais que trabalham na comunidade conhecerem os reais problemas enfrentados por aquela comunidade, quais são as maiores dificuldades e juntos, em uma ação conjunta, elaborar maneira de prevenir os crimes, pois o policial inserido na comunidade se torna parte dele, amigo da população tendo confiança mútua elemento essencial no combate à criminalidade.

Acredito que seria uma boa estratégia para dificultar a comercialização de produtos ilícitos com a participação da sociedade, como deixar de comprar se souber que além dos produtos disponíveis como legais, houver o comércio de entorpecentes, pois hoje é bem comum haver mercearias, bares, pequenas lojas de roupas, calçados, postos de combustíveis, somente de “fachada”, a legítima “lavagem de dinheiro” para ocultar crimes mais graves como o tráfico de entorpecentes.

### 1.3 ABORDAGENS QUE PODERÃO SER UTILIZADAS PELOS GESTORES

Existem alguns tipos de abordagens que o gestor poderá implantar, sendo elas a abordagem do comandante, a abordagem da mudança organizacional, a abordagem colaborativa, a abordagem cultural e a abordagem crescente.

A abordagem do comandante o gestor faz o planejamento sozinho ou supervisionando uma equipe que faça, cabendo aos subordinados apenas a implantação do que foi planejado, sendo que nesta situação normalmente há desmotivação e resistência à implantação do que foi planejado de mudanças para a organização. Esta abordagem é comum em pequenas empresas com ambiente instável, bem como em locais onde o gestor tem perfil de líder autocrático o que o faz sentir-se “poderoso”.

A abordagem da mudança organizacional também é sugerida pelo gestor como a abordagem do comandante, o que também poderá ocasionar os mesmos problemas motivacionais, no entanto nesta abordagem o gestor é envolvido na implantação do planejamento e é responsável pelo sucesso ou não. Caso seja implantado com sucesso será atingido objetivo planejado, no entanto se não alcançar os objetivos propostos poderá causar grandes transformações, principalmente se for uma organização grande, pois isso demandaria muito tempo.

A abordagem colaborativa é dirigida pelo gestor com o apoio de equipes compostas geralmente por diretores ou por algumas pessoas de confiança, este tipo de abordagem tem mais vantagens que as duas primeiras, tendo em vista que os planejadores estão mais próximos dos executores e os planejadores estão inseridos na execução, fazem parte, deste modo o planejamento tem maior chance de ter sucesso, pois os líderes poderão influenciar as pessoas a se comprometerem com o planejamento das tarefas para atingir os objetivos.

Na abordagem cultural o gestor é apenas o condutor da organização, mas não do planejamento, ele divulga a missão da organização, todos podem ter alguns planos de ações, sendo que se for dentro da proposta da empresa será acolhido e todos irão definir a melhor forma de implantá-la. Para que a organização utilize esta abordagem é necessário o envolvimento de todos com uma forte cultura

organizacional que influencia o comportamento dos seus membros, como se fosse de uma família, caso contrário não seria viável.

A abordagem crescente o gestor está envolvido no desenvolvimento e na execução do planejamento, bem como todos os colaboradores estão presentes desde o desenvolvimento até a implantação. Normalmente as ideias, propostas vêm dos servidores e são moldadas pelo gestor. É indicada para ser utilizada em organizações de grande porte, complexas e que atuam em diversas áreas, uma vez que o gestor não tem condições de conhecer toda a organização e tampouco desenvolver o planejamento sozinho, é caso das multinacionais que o gestor geral visita empresas em outros países, mas que a responsabilidade em gerenciar é dos diretores. Esta abordagem apresenta maiores vantagens, pois encoraja a todos os níveis de servidores a proporem suas ideias com algum objetivo de crescimento hierárquico na empresa, mantendo a motivação para desempenhar suas tarefas, quando aceito pela gestão tem mais probabilidade de ser implantada com sucesso, pois nasceu dos próprios servidores. Normalmente só irá funcionar em organizações descentralizadas, pois o gestor deverá suportar alguma falha se houver, bem como ter mente aberta para entender e receber ideias que possa ser contrárias as suas. (CERTO;PETER,1993).

Ao se analisar a Polícia Civil do Estado do RS não há uma abordagem específica para as ações, pois cada gestor (Delegado de Polícia) tem a sua maneira de trabalho e insere na Delegacia de Polícia onde está lotado. Embora a Polícia Civil seja regida pela hierarquia e disciplina, sendo os Delegados superiores hierarquicamente aos demais servidores policiais, muitas vezes as ações partem dos servidores para determinar qual a melhor maneira de administrar a Delegacia de Polícia.

Verifica-se que não há apenas uma abordagem aplicada pelos gestores, mas a mais utilizada é a abordagem colaborativa em razão de haver a participação de algumas pessoas de confiança do gestor para apoiar nas decisões a serem tomadas e essas pessoas de confiança estão mais próximas dos executores e também colaboram na execução, fazendo com que o resultado seja positivo.

É evidente que há algumas exceções em alguns gestores que usam a abordagem do comandante, planejando tudo sozinho e impondo as mudanças aos

demais servidores, o ambiente fica totalmente instável, há desmotivação, sendo que não há comprometimento algum dos servidores, mas, mesmo assim, o gestor de sente “todo poderoso”.

As consequências da utilização de uma ou outra forma de abordagem é essencial para o andamento das atividades e para se obter resultados positivos no que foi planejado, pois havendo participação e motivação dos servidores a probabilidade de se ter sucesso na ação é, sem dúvida, muito maior do que os servidores trabalhem desmotivados e sob pressão para atingir os resultados, neste caso muitos irão fazer o mínimo possível e outros tomarão atitudes adversas justamente para que não seja alcançado as metas determinadas.

Como se está falando em servidor público uma maneira de motivar é através de folgas, pois no caso de empresas privadas é mais fácil premiar com aumento de salário ou alguma promoção, mas no caso do servidor público não há muitas opções.

#### 1.4 FORMAÇÃO DAS POLÍCIAS

A polícia se formou a partir da ligação à expansão do poder dos Estados Europeus, durante o século XVIII, marcados pela era do Absolutismo. O ato de nascimento da Polícia (França, em 1667) era para “assegurar a segurança da cidade, lutar contra a delinquência e a criminalidade, proteger a população contra os acidentes e as epidemias e cuidar da subsistência da cidade”. Tavares dos Santos (1997, pp. 155-167) salienta que após a Revolução Francesa, as finalidades da polícia foram reformuladas para se estabelecerem em relação à manutenção da ordem pública e à preservação da liberdade, da propriedade e da segurança individual.

A profissão de policial é importante, pois simboliza a unidade da questão nacional e tem a função de garantir ao Estado-Nação, também deve garantir a ordem social para ordenar a convivência entre homens e mulheres, de todas as categorias sociais.

Os policiais adquiriram o exercício do monopólio da coerção física, legal e legítima, porém até muito recentemente, tem sido pouco valorizado, principalmente nos países latinos americanos. A violência exercida por membros das polícias civis e militares tem origem na cultura do ofício de policial marcado pela cultura de dominação masculina, pelo machismo, a cultura de “homem de fronteira” e do “policial-herói”. (TAVARES DOS SANTOS, 2014, p. 11-30).

Segundo Kant de Lima (1999, pp. 23-38) no Brasil, o sistema jurídico não é originário de uma ordem popular ou democrática, constituindo-se numa ciência normativa que tem por objetivo o controle de uma população sem educação, desorganizada e primitiva. O autor demonstra que os modelos jurídicos de controle social não tem como origem a vontade do povo, mas é o resultado de formulações legais, especializadas, legislativa ou judicialmente.

Então surge o problema da profissionalização da polícia, de como garantir a melhoria das condições de trabalho, de salários e de melhorar a formação do policial, com o objetivo de transformá-lo em um profissional competente, que exerce um serviço público compatível com as exigências e as demandas da sociedade que a cada dia é mais complexa e surge com novidades na criminalidade organizada que possui tempo disponível para aperfeiçoar as habilidades em ludibriar as pessoas de bem.

Observam-se duas características na polícia, sendo uma delas uma instituição social e a principal forma de expressão da autoridade estatal.

Mas afinal o que é ser polícia? Parece ser muito simples, pois logo vem a ideia de para que serve e como ela funciona, mas não é só isso, pois a violência e a criminalidade no mundo nos remete a algo maior sobre a importância e a eficácia da organização policial.

Segundo o dicionário online de português é um conjunto de regras impostas aos membros de uma coletividade com o objetivo de garantir a ordem, a tranquilidade e a segurança públicas. Também é o corpo de funcionários incumbidos de fazer respeitar essas regras e de reprimir o crime. A palavra polícia vem do latim *politia*, procedente do grego *politeia*, que originalmente significava organização política, sistema de governo.

A polícia tem caráter público, é especializada e profissional.

Junior, Assunção (2008, p. 9) definem a polícia como: “uma instituição especializada e profissional, autorizada pelo estado para a manutenção da ordem social através da aplicação da força física, cujo monopólio pertence ao Estado”.

Para Bayley (2001, p. 20) o termo polícia se refere “a pessoas autorizadas por um grupo para regular as relações interpessoais dentro deste grupo através da aplicação da força física”.

Conforme preceitua o Art. 144 da Constituição Federal:

“Art.144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidades de todos, é exercida para a prevenção da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes Órgãos:

- I- Polícia federal;
- II- Polícia rodoviária federal;
- III- Polícia ferroviária federal;
- IV- Polícias civis;
- V- Polícias militares e corpos de bombeiros”.

A Constituição Federal de 1988 definiu as atribuições de cada Órgão, sendo que a Polícia Federal tem como atribuição apurar infrações penais que envolvam órgãos públicos federais, que sejam de interesse da União, suas autarquias e empresas públicas, bem como em crimes com interferência interestadual ou internacional em razão de fazer uma repressão uniforme. São responsáveis também pelo tráfico de entorpecentes, o contrabando e o descaminho. Fazer policiamento de fronteiras e marítimas, bem como polícia judiciária da União.

A Polícia Rodoviária Federal tem como atribuição o patrulhamento ostensivo das rodovias federais.

A Polícia Ferroviária Federal destina-se ao patrulhamento ostensivo das ferrovias.

As Polícias Civis são dirigidas por Delegados de Polícias de carreira e tem como atribuição investigar crimes de todas as naturezas, exceto militar, com o fim de auxiliar o Ministério Público no processo da construção da culpa legal. Tem estrutura análoga com o Poder Judiciário e se destacam na investigação de crimes.

As Polícias Militares são responsáveis pelo policiamento ostensivo na prevenção da ordem pública, atuando uniformizada. E o Corpo de Bombeiros atua no caso de emergências no combate e prevenção de incêndios, afogamentos, resgates, além de executar ações na defesa civil.

A investigação, segundo Kant de Lima (2003, p. 252) busca menos a apuração do crime e mais a identificação da “clientela marginal” da organização, de possíveis autores de crimes. A função policial não está orientada para a resolução de conflitos e sim para a “inexorável punição dos transgressores”.

Como o sistema Brasileiro há mais de uma polícia muitas vezes há sobreposição de forças, concorrência entre si, o que não é considerado ideal no combate a criminalidade, pois as forças deveriam se apoiar e não concorrerem entre si, conforme Bayley (2001, p. 71) “quando mais de uma força tem autoridade sobre a mesma área” este processo gera “concorrência” e “sobreposição”.

A organização básica da polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul é regida pela Lei Estadual 10.994 de 18 de agosto de 1997. A polícia civil é um órgão vinculado à Secretaria da Justiça e da Segurança.

No art. 2º da referida Lei prevê que “À Polícia Civil, instituição permanente do Estado, incumbe o exercício, com exclusividade, das funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares”.

Já o art. 9º prevê que:

“A Polícia Civil tem a sua organização básica institucionalizada nos seguintes órgãos:

I - órgãos de direção superior:

- a) Chefe de Polícia;
- b) Subchefe de Polícia; e
- c) Corregedoria-Geral - COGEPOL.

II - órgão de assistência e assessoramento, vinculado ao Chefe de Polícia: Gabinete do Chefe de Polícia.

III - órgãos colegiados:

- a) Conselho de Administração Superior - CAS; e
- b) Conselho Superior de Polícia - CSP.

IV - órgãos de execução regionalizada, vinculados ao chefe de Polícia:

- a) Departamento de Polícia Metropolitana - DPM; e
- b) Departamento de Polícia do Interior - DPI.

V - órgãos de execução especializada, vinculadas ao Chefe de Polícia:

- a) Departamento Estadual de Polícia Judiciária de Trânsito - DPTRAN;
- b) Departamento Estadual de Investigações do Narcotráfico - DENARC;
- c) Departamento Estadual de Investigações Criminais - DEIC;
- d) Departamento Estadual da Criança e do Adolescente - DECA; e

VI - órgãos de execução direta, vinculados aos órgãos de execução regionalizada ou especializada:

- a) Delegacias de Regionais - DRP;
- b) Delegacias de Polícia Especializada, Delegacias de Polícia Distritais - DPD e Delegacias de Polícia - DP; e

c) Centros de Operações - CO.

VII - órgãos de Apoio Administrativo e de Recursos Humanos, vinculados ao Chefe de Polícia:

a) Acadêmica de Polícia Civil - ACADEPOL;

b) Departamento de Administração Policial - DAP;

c) Departamento Estadual de Telecomunicações - DETEL; e

d) Departamento Estadual de Informática Policial - DINP. §

1º - VETADO.

§ 2º - Os cargos de Subchefe de Polícia, de Corregedor Geral de Polícia e de Diretor dos Departamentos e da Academia de Polícia são privativos de Delegados de Polícia da classe final da carreira.”

O Delegado de Polícia representa o Estado, pois exerce o poder de polícia e de segurança, para Freire (2001) delegado é “aquele que é autorizado por outrem a representá-lo; enviado, emissário, comissário. Aquele em que se delega alguma comissão de serviço público depende de autoridade superior”. Está agindo em nome do Estado, foi delegado para esta função.

Para Rocha (1965) o delegado de polícia é definido como: “uma autoridade policial, cabendo-lhe por lei manter a ordem social e a tranquilidade coletiva. Exerce autoridade e possui poder, possui função e missão que devem ser inteiramente empregados a serviço do povo”.

Para ingressar na carreira de Delegado de Polícia é necessário concurso público de provas e títulos, conforme preceitua o artigo 1º da Lei Estadual do Rio Grande do Sul nº 12.350, de 26 de outubro de 2005.

Art. 1º - “O ingresso na carreira de Delegado de Polícia far-se-á mediante concurso público de provas e títulos e, nas carreiras de Inspetor e Escrivão de Polícia far-se-á por meio de concurso público de provas”.

Já o artigo 2º da mesma Lei prevê os requisitos para o ingresso na carreira de Delegado de Polícia, entre eles o inciso II que exige a formação em Bacharel em Direito.

Art. 2º - São requisitos para o ingresso nas carreiras de que trata esta Lei:

I - ...

II - ser bacharel em Direito, para o cargo de Delegado de Polícia;

O que se questiona se a formação em Bacharel em Direito é o suficiente para atuar como gestores em delegacias de polícias, sem qualquer formação em gestão pública, percebe-se que para o ingresso na carreira poderia se exigir mais especialização justamente para que houvesse gestão qualificada para incentivar os servidores a se comprometerem com as atividades policiais.

Neste sentido com a finalidade de haver mudanças na formação dos policiais na Academia de Polícia, no caso específico da Polícia Civil do Rio Grande do Sul, tanto para agentes como para Delegados de Polícia, se faz necessário um enfoque direcionado ao ensino policial para verificar as maneiras que estão sendo administradas e se poderão ser mais bem aplicadas para se ter uma polícia com qualidade.

#### **1.4.1 Ensino Policial**

Tavares dos Santos (2014, p. 11-30) propõem a existência de quatro tipos ou modelos de polícias presentes no ensino policial, sendo que há conflito e disputas pela hegemonia entre elas, as quais são: o tipo ideal autoritário; o tipo técnico-profissional; o tipo ideal de polícia comunitária e o tipo ideal de polícia cidadã.

Há dualidades nas carreiras dos profissionais policiais tanto civis quanto militares, pois primeiro há uma seleção e depois a formação. Tanto a seleção quanto a formação é específica para cada área, pois na carreira militar há os praças e os oficiais, entre outras, bem como na carreira civil há os agentes (investigadores, inspetores e escrivães) e os delegados de polícia.

Nas academias de polícias a formação depende do currículo programado, infelizmente se observa que a maioria é ausente de conteúdo relativamente à informatização, gerenciamento de questões cotidianas, sem planejamento de ações que poderiam auxiliar na tomada de decisões de onde partiriam determinadas investigações, qual seria o melhor aproveitamento do policial ostensivo para diminuir a incidência de determinado crime, ainda sem contar que muitas vezes o currículo pode ser oculto, conforme colocam Nummer (2004) e Araújo (2003) se referindo a várias academias da Polícia Militar.

As academias de Polícia Civil orientam a formação dos policiais civis pelo direito positivo e formalista, restando pouco espaço para as disciplinas de prática para o exercício do ofício de polícia, como exemplo as investigações, mediação de

conflitos (que na maioria das ocorrências é baseado em desentendimentos) gestão do desempenho policial e análise de informações criminais. (RUDNICKI, 2007).

Outra cultura que também faz parte da formação na prática, basicamente oculta, nas academias de polícias são os efeitos dos meios de comunicação de massa que transformam o policial repressivo, o “policial-herói” que provocou atos violentos extraordinários em atos ordinários, corriqueiros, sem se importar com as funções básicas de investigação e prevenção da criminalidade e da responsabilidade social dos policias. Infelizmente estas ações são corriqueiras no dia a dia da função de policial, pois muitas vezes a maior preocupação é a divulgação da ação cometida e a popularidade que vai resultar e não o serviço de ofício que poderá resultar na diminuição da criminalidade ou na prevenção para que não ocorra novamente.

Com o intuito de modificar e aperfeiçoar a atuação dos policiais tem se percebido convênios entre universidades e instituições de ensino policial com o fim de uma melhor qualificação profissional dos altos dirigentes das polícias, na questão de gestão de informação, as buscas na educação para compreender a complexidade das transformações sociais, políticas e culturais contemporâneas. Essas iniciativas se observam no Brasil bem como em outros países. Para que os policiais passem a ter uma relação crítica sobre a organização policial, bem como a necessidade sobre novos estudos sobre a reestruturação dos organismos policiais.

O aperfeiçoamento constante de qualquer profissional é indispensável para obter resultados positivos ou alcançar objetivos, no caso dos policiais, o que se almeja, é a diminuição da criminalidade para que as pessoas possam viver em harmonia, pois não se tem pretensão de extinguir todos os crimes ou toda a criminalidade, uma vez que são intrínsecas ao ser humano as divergências, opiniões contrárias que geram conflitos e destes conflitos resultam em atos criminosos, muitas vezes. No entanto, muitos profissionais da área de segurança não tem interesse, disponibilidade, oportunidade de aperfeiçoarem-se isso dificulta o entendimento e a abrangência que poderia ser atingida numa ação policial, pois muitos agem pelo instinto sem se preocupar com as consequências dos atos e sequer se irão atingir os objetivos. Percebe-se que há uma crise nos modelos

autoritários e repressivos das polícias, por isso a modernização e a democratização interna das instituições é essencial na atualidade. (ROLIM, 2006).

O que se discute é a maneira em que os policiais são formados, pois esta crise nos modelos impostos há décadas haverá que se transformar através da necessidade de construirmos um novo saber, tentando elucidar grandes questões da segurança pública através do diálogo, da troca de conhecimentos entre profissionais da segurança pública, bem como cientistas sociais, para analisar a sociedade através de uma abordagem multidisciplinar, com o fim de se ter uma sociedade justa e com dignidade.

No caso dos Delegados de polícia a formação se dá através de cursos jurídicos orientados pelo Direito Positivo e Dogmático, com técnicas restritas do direito. Nesse sentido tem se discutido a aplicação do Direito Positivo vinculado ao Estado-Nação, uma vez que há de se preocupar com um novo tipo de relacionamento entre o Estado e a sociedade civil. Percebe-se que para a formação dos Delegados de Polícia do Estado do Rio Grande do Sul há necessidade de mudanças no currículo da Academia de Polícia para que tenham além do Direito Positivo, indispensável para sua função, tenham diretrizes para a gestão das Delegacias de Polícia que tem necessidade destes conhecimentos para que o trabalho seja desenvolvido de forma adequada, com a participação efetiva de todos os servidores sempre objetivando obter os resultados planejados. Por isso a preocupação de vincular objetivos do serviço policial com base nas pessoas nos aperfeiçoamentos interdisciplinares e interpessoais e não somente o Direito propriamente dito.

O que se busca no Brasil e no mundo é uma mudança nos valores da sociedade em geral, para haver cooperação entre polícia e comunidade, talvez se possa colocar de forma bem simplória, ou seja, polícia cidadã, que conviva com as pessoas e consiga interagir de modo multidisciplinar para verificar as reais necessidades da população e então verificar qual a melhor forma de abordagem para a convivência pacífica. Evidente que não se tem como escopo ou utopia que se reine a paz nacional ou mundial, mas de alguma forma deixar que policiais e civis tentem controlar pacificamente e democraticamente os atos de violência que vierem a ocorrer em seu território.

Conforme Silva (2003), Lima e Paula (2006) esta alternativa de educação policial implicaria em condições dignas de trabalho, com base nos princípios constitucionais, bem como que todos os Órgãos se sintonizam num mesmo sistema, firmando integração de solidariedade, cooperação, complementaridade e corresponsabilidade.

Para Bengochea (2004, p. 204) a polícia cidadã é uma polícia que problematiza a segurança, discute a sua complexidade e divide responsabilidades.

A polícia cidadão se identifica por algumas características, sendo elas a efetivação e garantias dos direitos humanos fundamentais de todos os cidadãos, não adota uma postura entre o bem e o mal, pois sabe que a ilegalidade e a infração ocorrem entre todas as classes sociais, compreende e admite a importância da interdisciplinaridade para as ações de segurança pública, bem como uma visão solidária de responsabilidade entre as polícias e suas competências diversas, compreende que a decisão final será a aplicada por um Juiz de Direito, entende-se como negociadora e mediadora de conflitos para posterior encaminhamento a decisão da Justiça. Quanto mais central for o papel da polícia na tomada de decisão mais difícil se torna a resolução de conflitos, pois havendo a participação da comunidade a tomada de decisão já é de conhecimento dos integrantes daquela comunidade e facilita para evitar que outro fato semelhante ocorra, pois já de conhecimento de todos.

No ensino policial existe uma divisão entre o treinar e o educar, pois treinamento é para habilitar o policial a desempenhar uma tarefa específica, ou seja, se treina para fazer uma operação de combate ao tráfico, como será a abordagem ao cumprir mandados de buscas e apreensões, são habilidades treinadas pelo policial para desenvolver suas atividades. Já educar exige conhecimentos gerais em relação à política, a programas sociais, se obtém com o passar dos anos através de programas educacionais.

A preocupação que está latente na formação das polícias está relacionada ao profissionalismo com destaque a polícia comunitária e a segurança cidadã com objetivo em obter o respeito aos cidadãos de modo civilizado.

Neste ambiente de gestão pública para se desenvolver as atividades, tudo que vem para agilizar e colaborar na elucidação de problemas é aceitável, sendo

que no comando dos servidores podemos ter diferenças na forma em que cada gestor procura desenvolver suas atividades seja através da autoridade ou do poder.

## 1.5 AUTORIDADE E PODER

Existem diferenças entre autoridade e poder. A autoridade é o direito que a pessoa tem em influenciar a outra em razão do cargo que ocupa. Já poder é a capacidade que uma pessoa tem de influenciar a outra, independente de cargo que ocupa.

A autoridade pode ser de linha, de assessoria e funcional. A autoridade de linha é a imediata, ou seja, o Delegado de Polícia é autoridade em relação ao Inspetor e Escrivão de Polícia. A autoridade de assessoria é a que aconselha, não exige nada, recomenda, propõe, mas pode afetar todo um setor de for aceito pelo gestor, por exemplo, o coordenador da Central de Polícia propõe ao Delegado de Polícia que todas as equipes de plantão devem revisar as ocorrências policiais antes de ser enviadas ao sistema central, se este conselho for aceito, todos os policiais plantonistas serão atingidos pela medida. Já a funcional é quando um especialista ou uma assessoria tem direito de dar ordens diretas para o pessoal de linha, por exemplo, uma assessoria de qualidade vai verificar o andamento do registro de ocorrências e então exige que elas sejam revisadas, também no caso de um diretor de recursos humanos que determina que os servidores devem participar em cursos de atualizações, estas ordens são emanadas aos funcionários em razão da função que está sendo ocupada.

Segundo French e Raven (1965, p. 399-444), existem cinco tipos de poder, sendo eles o legítimo, o de recompensa, o coercitivo, o de competência e de referência. O de poder é sinônimo de autoridade, ou seja, é o direito que a pessoa tem em exercer influência sobre outro em relação ao cargo que ocupa. O de recompensa é a capacidade que outra tem em recompensar a outra em razão das ordens cumpridas. Já o coercitivo é ao contrário, pois é o poder de punir a outra pessoa pela ordem não cumprida. O de competência é a capacidade de uma pessoa

influenciar a outra pelo seu conhecimento, pela sua competência superior. O de influência é a capacidade de uma pessoa influenciar o desejo do influenciado a ser parecido com ele, se identificar, querer chegar à mesma posição.

A gestão normalmente vem de um cargo de direção que lhe foi atribuído, do poder legítimo de autoridade, ou outras fontes de poder, o que diferencia da liderança, pois neste caso pode ou não fazer uso de poder. No caso de servidores que todos têm a mesma competência e atribuição poderá surgir um líder nesse grupo, mesmo que não tenha poder para isso. O importante é o gestor saber que além da direção ele deve ser líder, pois se conseguir juntar os dois atributos ficará mais ameno alcançar os objetivos propostos, caso contrário terá que aplicar muito mais os métodos do planejado para então conseguir atingi-los.

Os líderes possuem alguns traços diferenciados, pois possuem disposição, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relacionado ao trabalho. A característica de disposição demonstra que os líderes são esforçados, ambiciosos, tem desejos de realização, tem energia, são incansáveis, persistentes e tem iniciativa. Já o desejo de liderar demonstra disposição em assumir responsabilidades de influenciar e liderar os outros. A honestidade e a integridade é outra característica, pois constroem relação de confiança mostrando coerência entre o discurso e a prática. A autoconfiança surge em razão dos seus seguidores terem a necessidade de alguém seguro para atingir os objetivos e tomar as decisões certas. A inteligência se dá na habilidade em sintetizar, resolver situações de grande volume, ter visão e tomar a decisão acertada para aquela situação criada naquele momento. E o conhecimento relacionado ao trabalho que é fundamental para tomar qualquer decisão, os líderes eficazes têm este perfil. (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 414).

O encarregado ou administrador está investido em uma hierarquia na instituição, pré-definida, além disso é preciso possuir capacitação intelectual, moral para exercer as atividades de gestor diferenciando-se dos demais membros da organização, ele deve atuar como um líder, que tem seus seguidores, deve despontar e agir como um profissional dedicado e capacitado para desempenhar suas funções.

A principal atividade de um líder é influenciar um determinado grupo a desenvolver suas atividades conforme o que foi planejado, mas sem nenhuma pressão, por meio coercitivo, impor ordens, pois desta maneira as pessoas vão trabalhar desmotivadas e possivelmente não irão alcançar os objetivos, o grande líder é aquele que deixa que os colaboradores desenvolvam suas atividades tenham iniciativas e havendo alguma dificuldade estão dispostos a colaborar e resolver o problema apresentado.

A liderança vem assumindo um papel central na Administração. Segundo a visão contemporânea, todo líder deve ser um servidor para seus funcionários, deve possuir amor por seus comandados. Este amor não é apoiado em sentimento e sim em comportamentos, como cuidar, ajudar, elogiar, entre outros.

Isso acontece, em particular, no campo da Administração Pública, uma vez que nele coerção, autoritarismo e até mesmo hierarquia são dificilmente obtíveis. E o seu exercício muitas vezes não implica num benefício material

Delegar poder é transferir poder ao subordinado, é transferir poder ao nível hierárquico inferior, transferir poder não quer dizer que vai transferir responsabilidades, pois isso não pode. Como exemplo vou utilizar uma nota de repúdio da Ugeirm/Sindicato contra a Vice-Presidente da ASDEP (Associação dos Delegados de Polícia do RS) ao declarar que os policiais civis são desclassificados em razão de não terem formação em Direito para tipificarem as ocorrências, após ser questionada sobre o índice de 39% dos roubos ocorridos no Estado do Rio Grande do Sul virar inquéritos policiais. É atribuição do Delegado de Polícia a tipificação do fato, mas como é de praxe a delegação desse poder para este fato específico e demais atos do inquérito policial, mas deve ficar claro que a responsabilidade não pode ser transferida.

Para que se delega poder, justamente para ter tempo de desenvolver outras atividades mais desafiadoras, que vão trazer resultados eficazes para a organização. Também em razão de não poder estar presente o tempo todo em todos os lugares. O indivíduo que receber o poder delegado poderá resolver o problema que surgir de imediato, pois está mais próximo do executor. Também eleva a autoestima dos subordinados em relação à confiança empregada.

Embora possa facilitar a vida do gestor à delegação é difícil, pois ele pensa que somente ele é capaz de executar determinada tarefa, imagina que irá demandar muito tempo para capacitá-lo, medo de perder a posição, caso o subordinado desenvolva as atividades com eficácia e sinta a perda de poder.

Para Stoner, Freeman (1999, p. 261) delegar é uma arte que precisa ser ultrapassada, analisando a cultura organizacional, as exigências e as capacidades dos subordinados. Decidir quais tarefas serão delegadas e para quem. É necessário oferecer apoio ao subordinado ao tomar decisões. Estar disposto a dar liberdade aos subordinados mesmo que as decisões sejam diferentes das suas, encorajá-los a tomar decisões dizendo que os escolheu em razão da competência e que acredita na sua capacidade. Outra forma de acabar com as barreiras da delegação de poder é a comunicação entre os níveis hierárquicos, disponibilizando conhecimento e capacitando outros servidores para que possam tomar decisões controladas e de forma contínua.

A delegação deve ser bem pensada, pois poderá atribuir poder para uma pessoa que não seja líder, que não tenha competência para desenvolver determinada tarefa, por isso a necessidade de entrosamento e conhecimento dos servidores para não delegar poder para alguém que não é capacitado e em vez de resolver um problema arranjar outros. Após ter delegado poder e verificar que não está surtindo efeitos positivos deve voltar atrás e repensar a situação, sabedor que qualquer decisão tomada naquele período é de responsabilidade do gestor.

Esta maneira de gerenciar a repartição dos servidores públicos depende da maneira que o gestor pretende trabalhar e para isso ele poderá utilizar alguns tipos de abordagens.

## 1.6 VIOLÊNCIA E SUAS IMPLICAÇÕES

Nesse sentido, a incerteza e a insegurança servem como respostas das promessas de um mundo melhor, decorrente das instituições municipais, estaduais e federais, porém, Buaman (1998, p. 26), constata que não podemos mais contar com

estas. Em vez da atuação de cidadão, vive-se ao contrário, numa busca de proteção com a companhia constante de uma profunda ansiedade diante das estruturas da ordem moderna. O resultado disso é uma violência urbana com uma ação condicionante que acelera o não reconhecimento e, conseqüentemente, a discriminação aos indivíduos, e isso produz frustração.

A busca de pureza moderna expressou-se, diariamente, na ação punitiva contra as classes consideradas perigosas, ou seja, Bauman (1998, p. 26) descreve-as como sendo moradores de ruas, de áreas urbanas proibitivas, os vagabundos e os indolentes. Essa insegurança caracteriza o medo, a ameaça de ser atingido pessoalmente ou em grupo.

A temática da violência aparece no desenvolvimento das sociedades e nos debates atuais, desenvolve estratégias que são provenientes da ruptura das normas jurídicas e do desrespeito à noção de cidadania. A violência só pode ser encontrada nos seres humanos e não é instintiva, mas premeditada, seus variados tipos são atribuídos aos desvios de valores sociais, culturais, econômicos e políticos de uma sociedade.

Os fenômenos de criminalidade, delito e repressão, segundo o Dubet (1994), vêm sendo estudados de forma a focar apenas a questão social. Porém, a abordagem deve apreender a violência num quadro dos fenômenos decorrentes da produção e reprodução das desigualdades sociais. Ressalta-se que a violência também se encontra nas experiências dos sujeitos que se envolveram em eventos desagradáveis e desenvolveram discursos de insegurança pessoal. Dubet (1994) também sugere em seus estudos que a violência, racismo, gênero, sindicalismo, política, movimentos sociais, entre outros, assemelham-se, configurando diferentes respostas, que são representados por seus atores.

O Brasil está vivenciando atualmente, uma crescente demanda de violência nas cidades, cuja condição do indivíduo passa por uma experiência de não reconhecimento de seu lugar na sociedade, principalmente no caso dos jovens, que sofrem inúmeros tipos de discriminação. Zaluar (2004), por exemplo, apresenta com muita precisão a violência urbana como foco de estudo, caracterizando que a mídia divulga parte dos atos violentos como resultado da ação de pequenos e médios

adolescentes que habitam regiões mais pobres, oportunizando estereótipo cristalizado de delinquente.

No Brasil, as estatísticas sobre a quantidade de armas de fogo existentes são imprecisas. A contribuição ao debate, segundo Rasser (2006), que ocorreu nos últimos anos foi oportunizada pela Unesco, que viabilizou uma série de trabalhos e estudos para dimensionar maior entendimento da questão. Conclui-se que 41,6% do total de mortes por armas de fogo no ano de 2003 correspondem a 34,4% do total das mortes de jovens entre 15 e 24 anos de idade nesse mesmo ano. O Brasil ainda é classificado pela Unesco no segundo lugar por mortes através de armas de fogo, com uma taxa de 21,72 assassinatos para cada 100 mil habitantes. Desta forma, temos em média 40 mil mortos por ano.

Nota-se que a violência é intrínseca ao comportamento humano, sempre estará ocorrendo e jamais deixará de existir, sempre que as relações sociais ensejem conflitos. A violência é ininterrupta e desperta nos membros da sociedade humana um permanente estado de ameaça. No estado de Direito, o controle acontece por forças que são a lei, a atuação jurisdicional e a força policial. O controle da violência também pode ser visto pela teoria de Foucault (2000), através da repressão das condutas violentas, da educação, pelas imposições da moral e regras religiosas, ou ainda, por outras forças intraestatais, conforme já citado. A crise na contemporaneidade evidencia esse processo nas relações de poder do Estado para a Sociedade e seus cidadãos.

Foucault (2000) ilustra as relações entre poder, sujeito e violência. O funcionamento dessas relações de poder, evidentemente, não é exclusividade do uso da violência mais do que da aquisição dos consentimentos.

A difusão de sentimentos de insegurança e medo nos atores e forças sociais em jogo evidencia a construção de um objeto simbólico e estruturador como sendo marginal. Assim, na análise sociológica, vem se demonstrando a construção e desconstrução das representações que exigem atenção para a temática da insegurança como sendo a grande prioridade na agenda política dos países. Seu efeito devastador provoca perda de eficiência e diminuição das funções sociais das instituições governamentais, o anonimato das cidades e a impunidade legal criam um estado de guerra. Em geral, o redimensionamento das funções sociais do Estado

exige acordos internacionais, segundo Costa (1997), com recursos destinados a setores essenciais, como educação e segurança, multiplicando empresas de segurança pública.

A temática da insegurança insere-se numa sociologia da ação e do trabalho da violência e do sentido, pois a violência se desenvolve e generaliza, escandaliza e choca, torna-se cada vez mais banalizada e intensifica os paradoxos sociais, ou seja, que tem início e causa.

Considera-se importante apontar a pouca literatura sobre crimes e violência no Brasil. Os fatores ambientais são utilizados cada vez mais na discussão dos componentes da atividade criminosa. Parte dessa inovação decorre justamente da falta de referências adequadas. Segundo Beato, Peixoto e Andrade (2004), a perspectiva da criminologia tradicional oferece ênfase na explicação de crimes que afetam a escolha dos indivíduos com predisposição pessoal, forças socializantes da família, dos pares, da escola, da comunidade e de arranjos institucionais de diversas naturezas. Uma abordagem da criminalidade toma a vítima como objeto de estudo, buscando investigar como o estilo de vida do indivíduo e as oportunidades geradas influenciam as probabilidades de vitimização. As vítimas se tornam atrativas e a natureza do delito, segundo Beato, Peixoto e Andrade (2004), é que determina a probabilidade de vitimização.

### **1.6.1 Diagnósticos da Segurança**

Quando se pensa em Segurança Pública não se pode pensar em conceitos especificamente criminológicos, é necessária uma gama de conceitos e estudos numa conjuntura de diversas especificidades, ou seja, não se pode fazer um diagnóstico isolado da situação já concluída, tem que se pensar na união de diversos órgãos para primeiro descobrir as causas que levam um indivíduo a praticar crime, muitas vezes há fatores que só o sistema de segurança não é o suficiente para diagnosticar. Para Molina (2002) “as escolas criminológicas fazem referência à prevenção do delito. Estas escolas afirmam que não basta reprimir o crime, isto é, é

necessário antecipar-se a ele”. Então coloca que há a prevenção primária e a prevenção secundária.

A primária é a prevenção antes que o problema aconteça, podemos analisar que é bem antes de se pensar em segurança pública, pois outros órgãos devem atuar, na educação, no trabalho, bem-estar social, qualidade de vida, se todos estes órgãos fossem ativos e conseguisse atingir toda a população o índice criminal diminuiria, mas não se extingue, pois somos sabedores que os crimes fazem parte da sociedade e das pessoas, pois muitos crimes acontecem em ambientes e com pessoas que em tese não são privados de necessidades, muitas vezes é uma educação cultural que ainda não atingimos. Esta prevenção primária deve ser cultivada a médio e longo prazo para então surtir algum efeito.

A secundária é aplicada quando o crime já ocorreu, neste caso entre a segurança pública através das polícias e da justiça para a investigação dos crimes e consequente aplicação de penalidades.

Já a terciária se refere aos indivíduos que estão encarcerados e esta prevenção se aplica para que não ocorra a reincidência, que na situação carcerária atual do Brasil, infelizmente, é quase impossível.

A violência é apenas uma das formas de manifestação dos conflitos sociais, pois há outros conflitos relacionados à pobreza, à falta de assistência médica, a falta de educação, etc. A violência é atacada através da repressão policial seja ela ostensiva ou não, através da investigação para posterior aplicação de penalidade. Outras funções também são desempenhadas pelas polícias que não são coercitivas e nem reguladoras, como a assistência as populações carentes, apoio as atividades comunitárias, socorro, ações de prevenção conjuntas com as associações comunitárias.

De um modo geral, as polícias brasileiras, são ineficientes tanto na prevenção quanto na repressão, em razão da falta de confiança da população em relação as suas ações. Isso se manifesta em razão da brutalidade de muitas ações, bem como da corrupção que ultrapassa os níveis aceitáveis. Também não há organização entre as polícias, seja ela da mesma instituição ou não, para o desenvolvimento das atividades. São tímidas algumas ações que são realizadas em conjunto, com a polícia civil, brigada militar e guardas municipais, mas se houvesse ações conjuntas

a resposta para a sociedade em relação a segurança pública seria mais eficaz. (SOARES, 2006).

### **1.6.2. A Vitimologia**

Também a vitimologia conceitua o estudo da personalidade da vítima. Tanto vítima de delinquente, como vítima de suas inclinações subscientes, sendo além do estudo da personalidade, o comportamento, motivações e reações da vítima em face de uma infração penal, visando protegê-las e repará-las contra o delito, estudando-a, também, como uma das causas que influenciam a produção do crime.

A vitimologia é considerada uma ciência que estuda o comportamento da vítima, suas relações com o delinquente para a possível reparação do dano.

Esses estudos colaboram com o combate ao crime, pois é preciso ter uma visão ampliada e do contexto para combater a criminalidade e obter a conscientização popular. Conhecer a vítima muda a forma de combater o crime, trazendo alternativas práticas na vida da população, e nossa sociedade poderia melhorar com a aplicação da vitimologia na preparação de policiais.

A vitimologia, enquanto estudo, causou impacto sobre a legislação. No Brasil, o Congresso Nacional estabeleceu em 13 de junho de 1999 a Lei Federal nº 9.807, que são normas para a organização e a manutenção do Programa Federal de Proteção à Vítima e às testemunhas ameaçadas, assim como de acusados ou condenados que ajudarem com a investigação da justiça criminal.

Estes estudos sobre a vítima, em todo o mundo são considerados um avanço, no que diz respeito aos direitos, mas a vitimologia deve ser analisada e estudada na busca de uma visão global e total, de forma que se possa compreender e explicar a vítima e o delinquente em seu contexto, e não, simplesmente, trazer mais proteção jurídica à vítima. É notório que os estudos criminológicos costumam estar voltados quase que exclusivamente para os autores, esquecendo, em muitos momentos, as vítimas, talvez porque a sociedade se preocupe mais com o autor da ação criminal e com sua conduta, do que com a ameaça.

A vitimologia, atualmente, alimenta um discurso politicamente conservador e crescentemente punitivo, sendo que várias tendências refletem uma nova forma de pensar na vitimologia, resgatando dados importantes do campo social e político. Sem dúvida, o estudo da vitimologia oferece um avanço para o direito como um todo, começando com a legislação, que protege a vítima trazendo mais segurança àqueles que pretendem colaborar no combate ao crime. Quanto aos estudos de vitimização, afirma-se a necessidade de que as questões aqui apresentadas podem resultar em exclusão ou num tratamento mais radical da vulnerabilização social.

Os conceitos de violência apresentados consolidam o momento atual de mudança. As explicações sobre a violência utilizam a exclusão em diferentes patamares, no sentido de traduzir o estado atual. As caracterizações aqui apresentadas oportunizam um maior entendimento dos dados relativos coletados e das ocorrências analisadas junto ao bairro Canudos no município, bem como a articulação com a vitimologia e os estudos sobre vitimização. Esse método e apresentação consideram que a descrição da problemática histórico-estrutural oportuniza o desenvolvimento de um contexto propício para a reflexão de políticas públicas.

É de conhecimento público e notório que não há fórmulas milagrosas para combater os problemas sociais, entre eles a segurança pública, mas se pretende contribuir para a melhoria na qualidade de vida dos cidadãos com o resgate da convivência pacífica e harmoniosa entre os seres humanos.

A polícia comunitária implantada em alguns estados e o apoio da sociedade civil organizada poderá contribuir para se alcançar alguns patamares positivo na diminuição da problemática da questão da violência, se cada ser humano tiver vontade sincera e consciência da importância nesta tarefa poderá a médio e longo prazo surtirem efeitos importantes, pois é uma questão cultural que deverá fazer parte do dia a dia das pessoas, o individualismo acentuado, sempre querer tirar alguma vantagem vai dar lugar a uma sociedade participativa e em busca de melhor qualidade de vida.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **2.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

O presente trabalho tem como metodologia a revisão bibliográfica e documental, se buscando, a partir da doutrina existente na área da gestão pública, bem como na gestão de segurança pública, conhecimentos disponíveis, identificando e analisando as teorias existentes, na tentativa de expor o melhor entendimento do tema a ser discutido, através de uma análise qualitativa, em função dos objetivos ser caracterizados como descritivos, por se basear na técnica de pesquisa bibliográfica. E quanto aos meios de investigação: como forma de atingir os objetivos, serão utilizadas à bibliográfica, sendo utilizados livros, jornais, revistas, sites na internet, o que está disponível ao público em geral.

Ao ser descrito as variáveis envolvidas no estudo do projeto, definiu-se a população a serem estudados, no caso em questão os Delegados de Polícia do Estado do Rio Grande do Sul.

### **2.2. COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Segundo Lakatos, Marconi (2010, p. 64) “Toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas”.

“É a fase da pesquisa realizada como intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse.”

“O levantamento de dados é o primeiro passo de qualquer pesquisa científica, podendo ser feita de duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).”

A coleta de dados se baseou no levantamento de dados sobre o tema em estudo através de fontes primárias e também secundárias.

A primária se baseou na análise de dados coletados nos anexos onde demonstra o aumento dos números de homicídios dos anos 2005 a 2014, tendo um ápice no ano de 2011, uma diminuição no ano de 2012 e novamente um aumento no ano de 2013 e uma leve diminuição no ano de 2014, bem como nas planilhas de números de crimes ocorridos nos anos de 2012, 2013 e 2014 no Estado do Rio Grande do Sul, onde se observa uma alternância, entre os crimes, pois ora aumentam e ora diminuem, como é o caso de tráfico de drogas que em 2013 o número de registros é maior que nos anos de 2012 e 2014. “As fontes primárias correspondem à “literatura primária” e são aqueles que se apresentam e são disseminados exatamente na forma com que são produzidos por seus autores (PINHEIRO, 2006)”.

A secundária se baseou nos meios bibliográficos, através das leituras de livros e textos indicativos sobre o tema proposto, ou seja, conforme Primary (2006), as fontes secundárias são “interpretações e avaliações de fontes primárias”.

### **3. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo costuma ser bem interessante, tendo em vista que se vai fazer uma abordagem do objetivo da pesquisa com o resultado do que foi pesquisado. Para a análise dos referenciais teóricos sobre o tema proposto sobre o comprometimento, motivação e qualidade no desempenho das atividades do Delegado de Polícia como gestor, pode se observar que a participação de ações multidisciplinares é indispensável para a elevação da qualidade da prestação de serviço para a comunidade que ao final irá resultar em diminuição dos altos índices de criminalidade.

O objetivo geral deste estudo consiste em desenvolver um estudo que encontre subsídios, para demonstrar a importância da função do gestor Delegado de Polícia para o desenvolvimento de ações contra a crescente criminalidade. Neste sentido se conclui que havendo participação com compromisso os Delegados tem sim grande importância na crescente criminalidade.

Já os objetivos específicos propostos que foram apontar os motivos de desinteresse da Autoridade Policial em buscar mecanismos para conhecimento de Gestão, identificar a maneira para que se possa modificar a formação dos Delegados de Polícia diminuindo os processos burocráticos para que as Delegacias de Polícia sejam melhores administradas e desta forma motive os servidores há maior comprometimento e a desenvolver projetos e dinâmicas para o aperfeiçoamento dos servidores para que com uma melhor gestão se consiga atingir objetivos no comprometimento e conseqüentemente na produtividade com elucidação dos crimes. Também com interesse pessoal em buscar conhecimentos sobre gestão pública, bem como modificar o ensino policial, dando ênfase na administração, fazendo com que os gestores motivam seus servidores hierarquicamente inferiores, buscando sempre o equilíbrio com políticas sociais, então se poderá atingir um patamar de criminalidade aceitável para a convivência humana, fazer os cidadãos perceberem que as suas atitudes podem modificar a sua casa, sua rua, seu bairro, sua cidade, seu estado, seu país e conseqüentemente o mundo.

O comprometimento depende da maneira em que o gestor é preparado bem como irá lidar com os servidores de são hierarquicamente inferiores, dependendo do tipo de educação policial que o gestor tiver vai resultar em um excelente resultado.

A motivação para o gestor deve ser intrínseca, pois vai depender dele para motivar a equipe para desenvolver as atividades ou não, também se percebe que faltam atividades direcionadas neste sentido, tanto por parte da administração pública para com os gestores como dos gestores para os demais servidores.

Se o indivíduo está desempenhando as atividades que lhe dá prazer irá fazer com vontade, comprometimento, no entanto se as suas atividades não lhe dão satisfação vai produzir o mínimo somente para não dizer que não está fazendo nada. É neste sentido que se necessita de cursos e preparação para que todos queiram desempenhar suas atividades com sucesso, sendo que muitas vezes não há o interesse e a dedicação às atividades em razão da falta de gestão, planejamento, com objetivos a serem alcançados.

É de grande importância incentivar os Gestores, profissionais e todos aqueles responsáveis pela segurança da população para que organizem e desenvolvam campanhas e atividades permanentes em parceria com outras instituições e com o poder público, possibilitando cada vez mais a melhoria das condições de segurança de toda a população.

#### 4. CONCLUSÃO

Na luta contra a violência o primeiro passo é estudar e conhecer o sistema de segurança pública, porém isso não é o suficiente, é necessário que haja um comprometimento e engajamento real das pessoas que acreditam em mudanças. É urgente a elaboração de medidas eficazes e que possam ser executadas para se atingir objetivos planejados e pretendidos sem a interferência de qualquer intenção eleitoreira, pois infelizmente hoje qualquer ação governamental está baseada na política eleitoreira com a intenção de fazer algo sempre pensando no retorno financeiro ou nas urnas para a próxima eleição.

É esta a mudança que deve ser realizada, despida de imoralidade, com pessoas que não aceitem passivamente a criminalidade que realmente lutem contra a violência. É necessária a união de esforços em prol de um mesmo objetivo, é preciso mudanças nos modelos atuais, mesmo que para isso seja preciso esforço e tempo.

O essencial é que se busque a raiz de toda a violência e buscar soluções que combatem as causas e não amenizar os efeitos com ações posteriores é necessário à prevenção, a educação que possa trazer resultados efetivos e duradouros.

Como se pode perceber faz-se necessária uma nova concepção de segurança pública, em que o referencial seja a integração comunitária. É preciso adequar a polícia às necessidades da sociedade democrática, investindo nas práticas preventivas, no aperfeiçoamento e na humanização dos policiais, orientando-os para uma cultura de respeito aos direitos dos cidadãos.

A avaliação da polícia em geral diz respeito à quantidade de inquéritos realizados, de quantos infratores foram levados aos tribunais, mas pouco há de preocupação em relação à prevenção de quantos crimes ainda estão por vir, sem preocuparem-se quantos não foram solucionados e quantos criminosos ficaram ileso de qualquer punição.

Em razão do aumento dos temas e problemas relacionados à segurança pública observa-se a necessidade de qualificação do debate sobre segurança e para a incorporação de novos atores, cenários e paradigmas frente as políticas públicas.

O problema da segurança pública não está apenas restrito ao direito das instituições de justiça, particularmente a justiça criminal, aos presídios e a polícia, afeta toda a população que deve procurar soluções para se fortalecer e gerir a violência que abrange todas as camadas da sociedade. O Estado deve melhorar seu aparato na segurança pública para poder capacitar servidores a desenvolver projetos em conjunto com a sociedade civil e produções acadêmicas que debatam no assunto objetivando dar indicação de caminhos que poderão ser seguidos para se atingir um parâmetro controlável de segurança pública, ou, pelo menos, uma visão mais abrangente que possa haver engajamento de grande parte da população para obter resultados mais efetivos muito maiores na prevenção do que na repressão, pois esta não traz grandes resultados.

A educação na prevenção de crimes é um grande aliado e ainda nas ações multidisciplinares para atingir todas as camadas da sociedade que anseia por ações básicas de bem-estar e não só repressão por parte das polícias.

Percebe-se que os novos gestores da segurança pública devem enfrentar estes desafios do grande debate nacional para o tema se tornar em real controle sobre as políticas de segurança pública estimulando a parceria entre órgãos do poder público e a sociedade civil no combate a criminalidade e por segurança na vida dos cidadãos.

Citado por Saporì (2007) Samuel Walker, estudioso americano, já afirmava categoricamente que a diminuição dos índices de criminalidades não depende da segurança pública, mas sim de ações conjuntas, principalmente políticas públicas direcionadas a educação, saúde, habitação, emprego, entre outras. Dizia que havia um sobreposto quase que completo das políticas sociais sobre as políticas de segurança pública.

Tentar tornar este debate em um grande complexo de sistema de segurança, com novas ideias provindas de pessoas que não estão diretamente ligadas à segurança pública, mas por fazerem parte da sociedade poderão ter ideias que em conjunto facilitarão o exercício do controle social na segurança.

A capacitação do gestor público é urgente para que as tarefas com a atual conformação das relações entre o Estado e a Sociedade sejam colocadas em prática. A maneira de capacitar os gestores poderá ser através de Cursos de

Especialização, conforme o que está em fase de conclusão, permitindo ao gestor uma visão mais dinâmica e espraída do verdadeiro significado de ser gestor, tendo noção das realidades em que a segurança pública se encontra e de vez por todas mudar a ideia de reprimir.

Não medir esforços para ajustar o aparelho do Estado com o que a comunidade precisa sempre com base nas regras democráticas e com ações multidisciplinares. Buscar aumentar quantitativamente e principalmente qualitativamente o corpo de funcionários públicos que estão engajados no mesmo sentido de atingir as metas para alcançar atingir os objetivos propostos no planejamento que é a redução da criminalidade e em busca da paz e convivência social.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO FILHO, Wilson de. **Ordem Pública ou ordem unida? Políticas Públicas de Justiça Criminal e Segurança Pública, n 1**. Universidade Federal Fluminense e Instituto de Segurança Pública. Niterói: EDUFF, 2003.

BAUMAN, Zygmunt. **O mal estar da pós modernidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

BAYLEY, David. H. **Padrões de Policiamento: Uma análise comparativa internacional**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

BEATO, Cláudio F; PEIXOTO, Betania; ANDRADE, Monica Viegas. **Crime, oportunidade e vitimização** in RBCS. Vol. 19, n° 55 junho de 2004.

BENGOCHEA, Jorge Luiz Paz. Et. al. **A transcrição de um polícia de controle para uma polícia cidadã**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, volume 18 (1), 2004.

BILHIM, João. **Comportamento Organizacional**. Lisboa: Universidade Aberta, 1997.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria Especial de Políticas para Mulheres. **Segurança Pública – Outros olhares, novas possibilidades** / editado por Aparecida Gonçalves, Ane Teixeira da Cruz; organização de João Trajano Sento-Sé – Brasília: 2009, 176 p.

BRASIL, **Constituição da república Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em: 27 de jul. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº. 9.807, de 13 de junho de 1999**. Estabelece normas para a organização e a manutenção de programas especiais de proteção a vítimas e a testemunhas ameaçadas, institui o Programa Federal de Assistência a Vítimas e a Testemunhas Ameaçadas e dispõe sobre a proteção de acusados ou condenados que tenham voluntariamente prestado efetiva colaboração à investigação policial e ao processo criminal. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9807.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9807.htm)>. Acesso em: 10 abril 2015

\_\_\_\_\_. **Lei Estadual nº. 10.994, de 18 de agosto de 1997**. Estabelece organização básica da Polícia Civil, dispõe sobre sua regulamentação e dá outras providências. Disponível em:  
<<http://www.al.rs.gov.br/FileRepository/repLegisComp/Lei%20n%C2%BA%2010.994.pdf>>. Acesso em: 10 abril 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei Estadual nº. 12.350, de 26 de outubro de 2005.** Dispõe sobre o ingresso na carreira de Delegado de Polícia, nas carreiras de Inspetor e de Escrivão de Polícia e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.pc.rs.gov.br/upload/1293292602\\_lei\\_rs\\_12350\\_05.pdf](http://www.pc.rs.gov.br/upload/1293292602_lei_rs_12350_05.pdf)>. Acesso em: 10 abril 2015.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: O longo Caminho.** 4.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CERTO, S. C., PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CORDEIRO, Bernadete M. P.; **SILVA**, Suamy Santana. *Direitos Humanos: uma perspectiva interdisciplinar e transversal.* Brasília: CICV, 2003.

COSTA, Ana Paula Mota. Revista Virtual Textos & Contextos, **População em situação de rua.** 2005.

COSTA, Cristina. **Sociologia: Introdução à ciência da sociedade.** São Paulo: Moderna, 1997.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Manual de Direito Administrativo: Curso Moderno de Graduação.** José Cretella Júnior. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Forense, 1992.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento Estratégico Governamental.** Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC- Capes, 2009.

DUBET, François. **Sociologia da experiência.** Tradução de Fernando Tomaz. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

DRUCKER, Ferdinand. **A Profissão de Administrador.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1998.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão.** 23.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

FREIRE, Laudelino. **Dicionário de Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: À noite, 2001.

JUCÁ, Roberta Laena Costa. **O papel da sociedade na política de segurança pública.** Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 7, n. 60, 1 nov. 2002. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/3525>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

JUNIOR, Jésus Trindade Barreto, ASSUNÇÃO, Rosângela de Pereira de Abreu. **Sistemas e Gestão em Segurança Pública.** Brasília: SENASP/MJ, 2008.

KANT DE LIMA, Roberto. **Polícia, Justiça e Sociedade no Brasil: uma abordagem comparativa dos meios de administração de conflitos no espaço público.** In Revista de Sociologia e Política nº 13. Dossiê Cidadania e Violência. Curitiba, GEES, nov 1999.

\_\_\_\_\_, Roberto. **Direitos Civis, Estado de Direito e “Cultura Policial”: A formação Policial em Questão.** Texto nº 4. 2003.

LACOMBE, F. J. M., HEILBORN, G. L.J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa.** 7ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Renato S. de; PAULA, Liana de (Orgs.). **Segurança Pública e Violência: o Estado está cumprindo seu papel?** São Paulo: Contexto, 2006.

MANZINI-COVRE, Maria de Lourdes. **O que é Cidadania.** 11 reimpr. da 3. ed de 1995. São Paulo: Brasiliense, 2003. (Coleção primeiros passos; 250)

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 3. ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C., PIETRI JR, P. H. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo: Harbra, 1998,

MOLINA, Antonio García-Pablos de; GOMES, Luiz Flávio. **Criminologia,** 4ª ed., São Paulo, RT, 2002.

MOURA, Laércio Dias de (org). **Construindo a Cidadania.** São Paulo: Makron Books, 1995.

NUMMER, Fernanda Valli. **Ser polícia, ser militar: o curso de formação na socialização do policial militar.** Niterói: Editora da UFF, 2004.

ODALIA, Nilo. **O que é a violência.** São Paulo, SP: Brasiliense, 1983.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento estratégico: metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2002.

PACHECO, Ana Paula REusing, BORNHOFEN, Paulo Roberto. **Gestão estratégica na segurança pública.** Palhoça: Unisul Virtual, 2. ed. rec. e atualizada, 2007.

PINHEIRO, L. V. R. P. Fontes ou recursos de informação: categorias e evolução conceitual. Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia. Rio de Janeiro, v.1, n.1, 2006. Disponível em:

<<http://www.ibict.br/pscib/include/getdoc.php?id=76&article=251&mode=pdf>>. Acesso em: 03 maio 2015.

PRIMARY, Secondary & Tertiary Sources. James Cook University. Atualizado em: ago.2006. Disponível em: <<http://www.library.jcu.edu.au/LibraryGuides/primsrsrcs.shtml>>. **Acesso em: 03 de maio 2015.**

RASSERA, Ana Paula. **Sociedade civil e violência**. São Leopoldo. Dissertação de Mestrado da UNISINOS, 2006.

RAVEN, B. H. **Social influence and power**. In: STEINER, I. D.; FISHBEIN, M. (Ed.). *Current studies in social psychology*. New York: Wiley, 1965. p.399-444.

ROBBINS, S., COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1998.

ROCHA, Ubirajara. **Problemas de polícia e Direito**. São Paulo: Editora, 1965.

ROLIM, M. **A síndrome da Rainha Vermelha: policiamento e segurança pública no Século XXI**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar/Center of Brazilian Studies, University of Oxford. 2006.

RUA, Maria das Graças. **Políticas Públicas**. Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC- Capes, 2009.

RUDNICKI, Dani. **A formação social de Oficiais da Polícia Militar: análise do caso da Academia da Brigada Militar do Rio Grande do Sul**. 2007. Tese. (Doutorado em Sociologia)- UFRGS, Porto Alegre, 2007.

SAPORI, Luís Flávio. **Segurança Pública no Brasil- Desafios e Perspectivas**. Editora FGV. 1ª Edição. 2007.

SINGER, Paul. **Economia política da urbanização**. 8.ed. São Paulo, SP: Brasiliense, 1981.

SOARES, Luiz Eduardo. **Segurança pública: presente e futuro**. Estudos Avançados. 20. 2006

STONER, J. A., FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

**Tabela de Homicídios** - Disponível em <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2015/02/homicidios-aumentam-68-6-em-uma-decada-no-rio-grande-do-sul-4702316.html>. Acesso em 02 de abril de 2015.

TAVARES DOS SANTOS, José Vicente. **A arma e a flor: formação da organização policial, consenso e violência**. *Tempo Social. Revista de Sociologia da USP*, SÃO PAULO, v. 9, n.1, p. 155-167, 1997.

\_\_\_\_\_, José Vicente. **Dilemas do Ensino Policial: das heranças às pistas inovadoras. Segurança, Justiça e Cidadania: Pesquisas Aplicadas em Segurança Pública, V. 7.** p. 11-30, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998. Disponível em:  
<http://pt.scribd.com/doc/130890210/VERGARA-Sylvia-Constant-Projetos-e-Relatorios-de-Pesquisa-em-Administracao> Acesso em: 27 de jul. 2014.

VIEIRA, Liszt. **Cidadania e globalização.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

ZALUAR, Alba. **Violência, cultura e poder** in CECHETO, Fátima Regina. **Violência e estilos de masculinidade.** Rio de Janeiro: editora FGV, 2004.

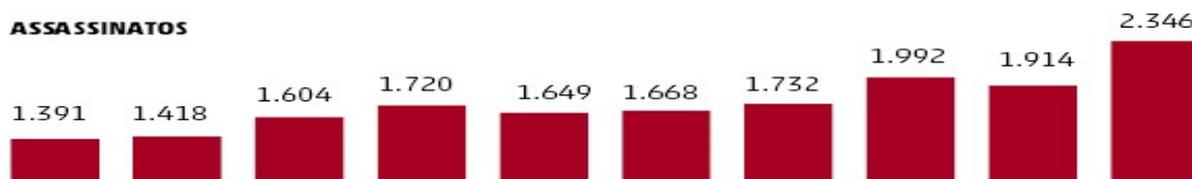
ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Apostila Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração – PNAP.** Brasília: CAPES, 2009.

## Anexo A - Figura 1

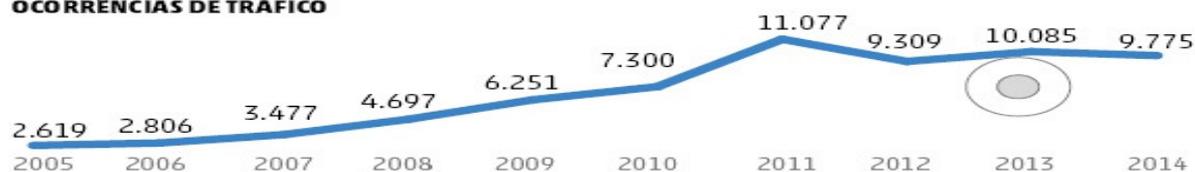
### CRIME E VÍTIMAS

Em 10 anos, o Estado elevou os gastos com segurança de R\$ 1,06 bilhão para R\$ 3,04 bilhões, a população aumentou 3,3%, mas o número de homicídios teve avanço de 68,6%. Veja a relação entre mortes e ocorrências de tráfico de drogas no Rio Grande do Sul nesse período

#### ASSASSINATOS



#### OCORRÊNCIAS DE TRÁFICO



#### Taxa de homicídios no Estado a cada 100 mil habitantes

Índice acima de 10 é considerado uma epidemia pela ONU



Em 10 anos, registros policiais de tráfico saltaram

**273,2%**, ocorrência recordista entre os 14 tipos criminais divulgados pelo governo. Nas cadeias gaúchas, **4** em cada **10** apenas têm condenações por venda de drogas

Fonte: ZH clicrbs. Elaborado por José Luís Costa. 18/02/2015.

## Anexo B - Tabela 1

Secretaria da Segurança Pública - Departamento de Gestão da Estratégia Operacional - Divisão de Estatística Criminal

**Ocorrências Cadastradas (delitos consumados), no RS, no período de janeiro a dezembro de 2012.**

Mês	Homicídio Doloso	Homicídio dolo eventual trânsito	Furto	Furto de Veículo	Roubo	Latrocínio	Roubo de Veículo	Extorsão	Extorsão Mediante Sequestro	Estelion.	Delitos relac. à corrupção	Delitos relac. à armas e munições	Entorp. Posse	Entorp. Tráfico
Jan 12	202	5	13.514	1.258	3.503	4	918	29	2	1.568	56	581	1.133	776
Fev 12	149	0	13.145	1.098	3.530	6	1.015	53	2	1.374	40	542	1.064	700
Mar 12	174	0	13.862	1.253	3.869	7	1.017	37	2	1.631	40	555	1.056	775
Abr 12	186	6	13.406	1.223	3.817	10	972	62	0	1.399	35	563	1.052	795
Mai 12	145	0	14.618	1.316	4.125	5	1.021	60	0	1.512	29	563	1.184	854
Jun 12	142	1	13.256	1.248	3.752	7	944	34	2	1.339	29	546	1.101	786
Jul 12	159	0	13.289	1.373	3.966	6	987	38	0	1.435	41	556	1.112	745
Ago 12	178	3	14.145	1.419	4.103	4	1.071	36	1	1.663	48	638	1.211	834
Set 12	155	2	13.237	1.432	3.922	10	997	38	1	1.307	32	638	1.011	723
Out 12	144	0	14.145	1.477	4.263	7	1.052	42	1	1.627	40	812	1.125	847
Nov 12	148	2	13.348	1.292	3.691	8	1.023	37	1	1.514	37	591	1.129	780
Dez 12	210	2	13.783	1.285	3.673	17	1.034	25	0	1.393	52	597	1.018	694
<b>Total</b>	<b>1.992</b>	<b>21</b>	<b>163.748</b>	<b>15.674</b>	<b>46.214</b>	<b>91</b>	<b>12.051</b>	<b>491</b>	<b>12</b>	<b>17.762</b>	<b>479</b>	<b>7.182</b>	<b>13.196</b>	<b>9.309</b>

Fonte: SSP/SIP/Procergs - Extração em 06.01.15

## Anexo C - Tabela 2

Secretaria da Segurança Pública - Departamento de Gestão da Estratégia Operacional - Divisão de Estatística Criminal

Ocorrências cadastradas (delitos consumados), no RS, no período de janeiro a dezembro de 2013

Mês	Homicídio Doloso	Homicídio dolo eventual trânsito	Furto	Furto de Veículo	Roubos	Latrocínio	Roubo de Veículo	Extorsão	Extorsão Mediante Sequestro	Estelion.	Delitos relac. à corrupção	Delitos relac. à armas e munições	Entorp. Posse	Entorp. Tráfico
Jan 13	195	1	14.583	1.472	4.010	12	1.099	34	3	1.683	69	588	1.190	796
Fev 13	162	1	13.033	1.291	3.842	10	1.133	34	1	1.369	45	555	1.313	730
Mar 13	184	0	14.421	1.541	4.531	22	1.091	37	0	1.468	38	644	1.276	811
Abr 13	150	4	13.892	1.458	4.394	7	948	52	1	1.437	41	649	1.197	957
Mai 13	154	3	13.881	1.340	4.558	5	996	39	2	1.454	43	633	1.537	935
Jun 13	121	0	13.440	1.405	4.779	10	899	35	2	1.391	41	629	1.266	858
Jul 13	161	5	13.523	1.426	4.772	9	1.111	28	0	1.492	44	655	1.339	901
Ago 13	145	2	14.209	1.343	4.476	15	1.068	39	1	1.488	38	600	1.332	869
Set 13	149	1	13.475	1.450	4.239	13	890	37	2	1.286	31	573	1.276	858
Out 13	142	2	14.474	1.447	4.496	6	909	34	1	1.465	39	648	1.394	911
Nov 13	155	4	13.468	1.321	4.198	12	984	31	2	1.384	32	595	1.144	773
Dez 13	196	0	14.059	1.393	4.240	8	856	20	3	1.556	35	654	1.144	686
<b>Total</b>	<b>1.914</b>	<b>23</b>	<b>166.458</b>	<b>16.887</b>	<b>52.535</b>	<b>129</b>	<b>11.984</b>	<b>420</b>	<b>18</b>	<b>17.473</b>	<b>496</b>	<b>7.423</b>	<b>15.408</b>	<b>10.085</b>

Fonte: SSP/SIP/Procergs - Extração em 06.01.15

## Anexo D - Tabela 3

Secretaria da Segurança Pública - Departamento de Gestão da Estratégia Operacional - Divisão de Estatística Criminal

**Ocorrências cadastradas (delitos consumados), no RS, no período de janeiro a dezembro de 2014**

Mês	Homicídio Doloso	Homicídio dolo eventual trânsito	Furto	Furto de Veículo	Roubos	Latrocínio	Roubo de Veículo	Extorsão	Extorsão Mediante Sequestro	Estelion.	Delitos relac. à corrupção	Delitos relac. à armas e munições	Entorp. Posse	Entorp. Tráfico
01/14	192	2	14.304	1.460	4.363	9	957	34	1	1.494	34	632	1.145	706
02/14	228	1	13.868	1.448	4.330	17	1.059	38	2	1.369	23	587	1.014	706
03/14	236	2	14.916	1.663	5.310	10	1.157	36	5	1.359	32	724	1.169	799
04/14	208	0	14.279	1.603	5.137	10	1.249	33	6	1.373	24	680	1.129	829
05/14	177	2	14.277	1.551	5.241	11	1.150	32	3	1.468	30	632	1.204	926
06/14	178	3	13.500	1.572	5.269	8	1.117	37	2	1.288	13	599	983	743
07/14	141	1	13.951	1.597	5.430	9	1.099	33	1	1.495	25	611	1.362	977
08/14	168	3	13.596	1.568	5.299	6	1.154	37	4	1.341	15	683	1.243	938
09/14	196	3	13.857	1.683	5.224	8	1.240	26	2	1.332	30	595	1.041	864
10/14	209	0	14.199	1.577	5.730	11	1.296	32	0	1.311	20	666	1.073	840
11/14	208	1	12.847	1.523	5.047	7	1.169	38	1	1.152	11	627	960	773
12/14	205	0	11.542	1.542	4.456	13	1.037	25	7	863	13	625	798	674
<b>Total</b>	<b>2.346</b>	<b>18</b>	<b>165.136</b>	<b>18.787</b>	<b>60.836</b>	<b>119</b>	<b>13.684</b>	<b>401</b>	<b>34</b>	<b>15.845</b>	<b>270</b>	<b>7.661</b>	<b>13.121</b>	<b>9.775</b>

Fonte: SSP/SIP/Procergs - Extração em 06.01.15