

MAJ. QOPM MARCOS ANTONIO WOSNY BORBA

**SEGURANÇA PÚBLICA: UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE O MODELO DE
GESTÃO NO PARANÁ**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista ao Nível Estratégico de Doutorado em Segurança Pública.

Orientador de Conteúdo: Dr. Vladimir Luís de Oliveira

Orientadora Metodológica: Prof^a. Dr^a. Helena de Fátima Nunes Silva

CURITIBA

2010

*Dedico este trabalho à minha esposa,
Luci Mara, pela abnegação e paixão.*

*Aos meus filhos Amanda, Alexandre e
Arthur, pelo amor.*

*Aos meus pais Angelina e Walter, pelo
amor e vida.*

*Aos meus irmãos Rose e Ivan e
demais familiares pela união e amor.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela confiança e seu Grande Amor por todos nós.

À minha Família, pela compreensão diante de meus constantes afastamentos motivados pelo estudo e trabalho.

Aos Amigos pelo incentivo e apoio, dentre os quais cito Rodrigo Perim de Lima e a sua esposa Regina, pela dedicação em seus trabalhos e a pré-disposição em ajudar.

Aos pioneiros do Projeto SisCOP: Cel. PM Ivo Matkowski, Antônio Kasczeszen Jr., Justino H. de Sampaio, Oscar Paluch, Ten-Cel. PM Luis Carlos Augusto Pinto, Maj. PM Alaor Kós, Maj. PM Pascoal Dupinska de Oliveira, Cap. PM Robson Cláudio Ferreira Lima e Derly Maciel de Camargo, pelo fruto da ousadia e inovação (*Res, non verba*), junto aos quais me uni neste importante trabalho.

Aos pioneiros do Projeto Mapa do Crime, em destaque o Governador Roberto Requião, Secretário Luiz Fernando Ferreira Delazari, Secretária Eleonora Fruet, Waldir Pan e aos profissionais representantes da Secretaria de Estado do Planejamento (SEPL), Companhia Paranaense e Energia Elétrica (COPEL), Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano (SEDU), PARANACIDADE, pelo empenho em transformar idéias em realidade.

Ao Professor Dr. Vladimir Luís de Oliveira, pela disposição e incentivo na orientação deste trabalho, sempre com idealismo e competência.

Ao Professor Dr. Marcelo Ottoni Durante, pelo apoio em idéias e materiais que auxiliaram este e outros estudos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela confiança e seu Grande Amor por todos nós.

À minha Família, pela compreensão diante de meus constantes afastamentos motivados pelo estudo e trabalho.

Aos Amigos pelo incentivo e apoio, dentre os quais cito Rodrigo Perim de Lima e a sua esposa Regina, pela dedicação em seus trabalhos e a pré-disposição em ajudar.

Aos demais pioneiros do Projeto SisCOP: Cel. PM Ivo Matkowski, Antônio Kasczeszen Jr., Justino H. de Sampaio, Oscar Paluch, Ten-Cel. PM Luis Carlos Augusto Pinto, Maj. PM Alaor Kós, Maj. PM Pascoal Dupinska de Oliveira, Cap. PM Robson Cláudio Ferreira Lima e Derly Maciel de Camargo, pelo fruto da ousadia e inovação (*Res, non verba*), cujo trabalho serviu de inspiração ao Projeto Mapa do Crime.

Aos pioneiros do Projeto Mapa do Crime, em destaque o Governador Roberto Requião, Secretário Luiz Fernando Ferreira Delazari, Secretária Eleonora Fruet, Waldir Pan e aos profissionais representantes da Secretaria de Estado do Planejamento (SEPL), Companhia Paranaense e Energia Elétrica (COPEL), Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano (SEDU), PARANACIDADE, pelo empenho em transformar idéias em realidade.

Ao Professor Dr. Vladimir Luís de Oliveira, pela disposição e incentivo na orientação deste trabalho, sempre com idealismo e competência.

Ao Professor Dr. Marcelo Ottoni Durante, pelo apoio em idéias e materiais que auxiliaram este e outros estudos.

À antiga equipe da IPSOS Opinion, pelos ensinamentos e incentivo, em destaque, Drs. Orjan Olsen, Clifford Young e Leandro Piquet Carneiro.

Ao Cel. PM Daniel Alves de Carvalho, Coordenador da Coordenadoria de Análise e Planejamento Estratégico (CAPE) pelo apoio e incentivo.

Aos profissionais que compõem a CAPE e ao Centro de Tecnologia da Informação da Polícia Militar do Paraná, setores onde dedico o meu labor, pelo apoio recebido.

Aos valorosos Docentes e Discentes do Curso Superior de Polícia-2009, pela sinergia de idéias.

À Professora Helena de Fátima Nunes Silva e ao Ten-Cel. PM Nilson Carlos Rosa, pela paciência, incentivo e dedicação que muito nos auxiliou durante os meses de construção deste trabalho.

Ao Bruno Zavataro, Maria Carolina Dal Prá Campos, Normélia Maria do Rocio, Sgt. PM Antonio Jorge Pontes, Sgt. PM Ayrton Alves de Oliveira, Sd. PM Marcelo Bordin e Sd. PM Leandro Barbosa, pelo apoio recebido no decurso do trabalho.

Finalmente, não com menos importância, aos gestores responsáveis pelas AISP que participaram da pesquisa que integra o presente trabalho, pela disponibilidade e pelo apoio.

“... se alguém administrar, administre segundo o poder que Deus dá; para que em tudo Deus seja glorificado por Jesus Cristo, a quem pertence a glória e poder para todo o sempre. Amém.”

(I Pedro 4, 1)

RESUMO

BORBA, M. A. Wosny. Segurança Pública: uma análise crítica sobre o modelo de gestão do Paraná. Este estudo aborda as políticas públicas implantadas no âmbito da gestão da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SESP) do Estado do Paraná e visa analisar tal modelo a partir do ano 2003. Pesquisa quantitativa e qualitativa, apoiada em revisão bibliográfica, análise documental, legislação, questionários aplicados junto aos gestores das Áreas Integradas de Segurança Pública (Delegados da Polícia Civil e Oficiais da Polícia Militar). Os principais resultados obtidos pode-se citar: a identificação do modelo de gestão adotado na segurança pública paranaense; a identificação dos principais pontos relevantes do modelo de gestão existente no âmbito da SESP; a descrição de alguns processos de gestão adotados, modernamente, na área de administração pública e privada e a identificação da opinião dos gestores sobre as medidas de gestão implementadas no Estado do Paraná, a partir de 2003. Aponta como proposta, sugestões de melhorias, para a gestão da área da segurança pública do Estado do Paraná, notadamente quanto ao modelo da estrutura administrativa e melhoria dos processos organizacionais. Tal trabalho visa contribuir tanto no campo organizacional de segurança pública, quanto no campo acadêmico. Conclui que as medidas implementadas, visando aperfeiçoar o modelo de gestão do Paraná, são medidas válidas o que efetivamente contribuiu para um processo de melhoria da gestão e tomada de decisão em nível operacional, contudo, há a necessidade de aprofundamento/aperfeiçoamento de tais medidas, além da inserção de outras práticas mais adequadas à modernidade dentro do conceito de gestão estratégica.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gestão de segurança pública. Segurança Pública no Estado do Paraná.

ABSTRACT

BORBA, M. A. Wosny. PUBLIC SAFETY: Critical Analysis of Paraná's Management Model. The present study looks at the public policies implemented in the management of the Paraná's State Secretariat of Public Security (SESP) and aims to analyze its model from the year 2003. This work's reference is a qualitative and quantitative research, including a literature review, documental analysis, legislation and questionnaires applied to the managers of Public Safety's Integrated Areas (Judiciary Police commissioners and Military Police's officers). Its major achievements include: the identification of the management model adopted by Paraná's public safety and of its most relevant aspects; the description of some management processes adopted nowadays in the area of public and private administrations; and the identification of the managers' opinions concerning the management measures which have been implemented in the State of Paraná since 2003. It suggests improvements for the management of the public safety area in the State of Paraná, especially regarding the administrative structure model and the organizational processes. This work intends to be a contribution both to the public safety's organizational field and to the academic field. It comes to the conclusion that the implemented measures which intended to improve the management model of Paraná were valid and that they contributed effectively to an improvement process of the management and of the decision making at an operational level. Nevertheless, there is still room for the expansion and the improvement of such measures, as well as for the insertion of other practices best suited to modernity within the strategic management concept.

Keywords: Public Management. Management of public safety. Public Security in the State of Paraná.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	Ciclo do processo administrativo, segundo as suas funções.	28
FIGURA 2	Ciclo de Vida Adizes das Organizações.	29
FIGURA 3	Setores do Estado, Formas de Propriedade e de Administração.	43
FIGURA 4	Os Seis Processos de Gestão de Pessoal do Meta4 Mind.	79
FIGURA 5	Áreas Integradas de Segurança Pública do Estado do Paraná.	84
FIGURA 6	Áreas Integradas de Segurança Pública do Estado do Paraná, segundo as divisas municipais.	85
FIGURA 7	Reunião na Sala de Reunião do Comitê Gestor de Segurança Pública do Paraná.	93
FIGURA 8	Profissionais da CAPE auxiliando o planejamento da Operação Verão – Litoral do Paraná – 2005/2006.	93
FIGURA 9	Reunião na Sala do Comitê Gestor de Segurança Pública do Paraná durante Reunião de Avaliação.	94
Figura 10	Reunião na Sala do Comitê Gestor de Segurança Pública do Paraná durante Reunião de Avaliação.	94
FIGURA 11	As quatro fases da função de controle do processo administrativo.	95
FIGURA 12	A AISP como elemento integrador de gestão entre polícia civil e militar.	108
FIGURA 13	A AISP como elemento de melhoria para a segurança pública no Estado.	108
FIGURA 14	A existência de impacto da metodologia de AISP, BOU e Comitê Gestor sobre a sua área de atuação.	109
FIGURA 15	O modelo de gestão do Comitê Gestor como sendo uma ferramenta de melhoria da gestão integrada de segurança	110

pública do Paraná.

FIGURA 16	Os indicadores que podem ser integrados ao modelo de gestão do Comitê Gestor.	112
FIGURA 17	A participação das comunidades na decisão sobre as prioridades do trabalho de policiamento em seu bairro ou região.	114
FIGURA 18	A participação das comunidades no afastamento de um policial apontado por vários moradores como violento e/ou desrespeitoso.	115
FIGURA 19	O dever de prestar contas regularmente de suas atividades às comunidades, em reuniões e ouvir as queixas e críticas da população ao seu trabalho.	115
FIGURA 20	Relação especial entre a polícia e as vítimas dos delitos, através da oferta de apoio em visitas domiciliares e informações sobre o andamento das investigações.	116
FIGURA 21	A importância do fator “contingente policial insuficiente” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	117
FIGURA 22	A importância do fator “Incapacidade das instituições policiais em identificar os potenciais de cada profissional e aproveitá-los” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	118
FIGURA 23	A importância do fator “pouca confiança da população nas instituições de segurança pública” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	119
FIGURA 24	A importância do fator “pouca confiança dos profissionais de segurança pública na população” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	120
FIGURA 25	A importância do fator “falta de participação da sociedade nas políticas de segurança” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	121
FIGURA 26	A importância do fator “falta de controle externo sobre a atividade policial” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	121
FIGURA 27	A importância do fator “falta de controle interno sobre a atividade policial” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	122
FIGURA 28	A importância do fator “falta de integração das políticas de segurança com outras políticas sociais” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	123

FIGURA 29	A importância do fator “má gestão ou inexistência de planejamento apoiado em informações” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	124
FIGURA 30	A importância do fator “políticas sociais preventivas insuficientes” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	125
FIGURA 31	A importância do fator “predomínio das reações a fatos consumados, em vez de estudo e preparação de ações preventivas” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	126
FIGURA 32	A importância do fator “priorização de prisões, em vez de adoção de policiamento comunitário e ações preventivas” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	127
FIGURA 33	A importância do fator “atenção insuficiente das políticas de segurança sobre o tráfico de armas” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	128
FIGURA 34	A importância do fator “ênfase desproporcional das políticas de segurança na repressão ao tráfico de drogas” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	129
FIGURA 35	A importância do fator “subordinação das iniciativas em segurança pública às demandas de setores da mídia” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	130
FIGURA 36	A importância do fator “ação de setores da mídia que transformam a violência em espetáculo” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	131
FIGURA 37	A importância do fator “interferências políticas” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	132
FIGURA 38	A importância do fator “rivalidade entre as diferentes polícias” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	133

LISTA DE TABELAS

QUADRO 1	Os três níveis de planejamento.	88
TABELA 1	Identificação organizacional dos participantes da pesquisa.	107
TABELA 2	Opinião dos gestores quanto aos indicadores que podem ser integrados ao modelo de gestão do Comitê Gestor.	111
TABELA 3	Opinião dos gestores sobre a importância do fator “Incapacidade das instituições policiais em identificar os potenciais de cada profissional e aproveitá-los” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AISP	- Área Integrada de Segurança Pública
BOU	- Boletim de Ocorrência Unificado
CAPE	- Coordenadoria de Análise e Planejamento Estratégico
CE	- Constituição Estadual
CF	- Constituição Federal
CONSEG	- Conferência Nacional de Segurança Pública
COPEL	- Companhia Paranaense de Energia Elétrica
CRISP	- Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública da Universidade Federal de Minas Gerais
EC	- Emenda Constitucional
ESG	- Escola Superior de Guerra
EUA	- Estados Unidos da América
FGV	- Fundação Getúlio Vargas
IPARDES	- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
MARE	- Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
PC	- Policial Civil
PDRAE	- Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNSP	- Plano Nacional de Segurança Pública
PM	- Policial Militar
PMPR	- Polícia Militar do Estado do Paraná
POP	- Policiamento orientado para o problema
PR	- Paraná
PRONASCI	- Programa Nacional de Cidadania com Segurança Pública
SENASP	- Secretaria Nacional de Segurança Pública

SEAP	- Secretaria de Estado da Administração e Previdência
SECS	- Secretaria de Estado da Comunicação Social
SEDU	- Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano
SEPL	- Secretaria de Estado do Planejamento
SESP	- Secretaria de Estado da Segurança Pública
SUSP	- Sistema Único de Segurança Pública
UFMG	- Universidade Federal de Minas Gerais
UFPR	- Universidade Federal do Paraná
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	24
1.2.1 Objetivo Geral	24
1.2.2 Objetivos Específicos	24
1.3 JUSTIFICATIVA	25
2 LITERATURA PERTINENTE	27
2.1 MODELOS EMERGENTES DE GESTÃO UTILIZADOS NA REFORMA DAS ORGANIZAÇÕES	27
2.1.1 Soluções emergentes nas organizações	29
2.1.2 A Nova Lógica das Organizações	33
2.1.3 Organizações de Aprendizagem	34
2.2 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA	35
2.3 GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL E NO PARANÁ	41
2.4 GESTÃO NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA	47
2.4.1 Combate Profissional do Crime	50
2.4.2 Policiamento Estratégico	50
2.4.3 Policiamento Orientado Para o Problema	51
2.4.4 Polícia Comunitária	51
2.5 GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL	53
2.6 GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO PARANÁ	56
2.6.1 Fundamentação legal	57
2.6.2 Gestão na Secretaria de Segurança	58

2.7 O PROCESSO DE GESTÃO DO COMITÊ GESTOR DE SEGURANÇA PÚBLICA	80
2.7.1 Fatos Antecedentes – breve histórico.....	80
2.7.2 O Funcionamento do Comitê Gestor.....	86
2.7.3 Perspectivas Futuras.....	97
2.7.4 Considerações Gerais.....	99
3 METODOLOGIA.....	100
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	100
3.2 COLETA DE DADOS.....	104
3.3 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	106
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	107
4.1 Caracterização.....	107
4.2 Comitê Gestor de Segurança Pública do Paraná.....	108
4.3 Questões relacionadas à 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública.....	113
4.4 Participação Comunitária e a Segurança Pública no Brasil.....	114
5 PROPOSTA.....	134
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
REFERÊNCIAS	143
APÊNDICE A – Formulário de Avaliação do Sistema de Infra-Estrutura de Gestão de Segurança Pública no Paraná.....	153
ANEXO A – Modelo de Apresentação do Comitê Gestor de Segurança Pública do Paraná.....	161
ANEXO B – Proposta de Indicadores de Avaliação – SENASP 2009	178
ANEXO C – Proposta de Aperfeiçoamento do Modelo do Comitê Gestor.....	186

1 INTRODUÇÃO

O constante clamor da sociedade atual inclui a necessidade do aumento de sua segurança, tanto no campo individual quanto no coletivo e para tanto, tais sociedades buscam dar respostas a isso de maneira similar, que se altera quanto à forma e ao conteúdo. A forma básica é por meio de aperfeiçoamento das organizações e dos processos organizacionais, ou seja, da maneira como as estruturas funcionam, e também a criação ou aprimoramento do sistema de segurança e de justiça criminal. Quanto ao conteúdo, as alterações são realizadas por meio de mudanças doutrinárias e normativas, ou seja, do pensamento e do arcabouço legal que dá sustentação ao modelo policial e de justiça criminal.

Dentro do cenário nacional, há um entendimento bastante adequado sobre a questão da segurança pública, entendimento este referendado junto à Secretaria Nacional de Segurança Pública que assim resume:

A grave crise do quadro da segurança pública no Brasil, que hoje entroniza tal demanda no topo das preocupações populares, não é uma situação de produção recente. Durante décadas vivemos uma situação de ausência de políticas públicas sistêmicas e conseqüentes na área.

Pautados, os Governos, em um modelo tradicional que priorizou cegamente o investimento em viaturas, armamentos e, ainda que em menor grau, aumento de efetivos policiais, em lógica inercial de ação reativa, construiu-se a calamidade pela qual ora respondemos.

Na área prisional prevaleceu a lógica “re-acionária” de um penalismo conservador e primário que apresenta a privação da liberdade e a mera construção de presídios como panacéia para a contenção e redução da violência e da criminalidade. Na prática, tal sistema acabou por constituir-se em fator criminógeno de alta relevância no upgrade da tecnologia criminosa e na construção e socialização de redes sólidas de delinquência planejada e captação de quadros executores (BRASIL, 2007, p. 1).

Como resultado do processo de segurança pública há dois tipos de resultados esperados: o primeiro vem da estrutura estatal, representada pelos Poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, que tem um pensamento centrado na percepção do Estado; e em um segundo momento está a percepção do cidadão. O grande desafio que se estabelece é priorizar os interesses dos indivíduos, sempre mantendo o interesse coletivo e o controle do Estado.

Há que se ressaltar que Jaguaribe (1989, p. 17) assinala que, no Brasil, ao lado de uma sociedade moderna existe uma sociedade “primitiva”, vivendo em nível

de subsistência no mundo rural, ou “em condições de miserável marginalidade urbana”, ambiente este em que se encontra atualmente a segurança pública.

A Constituição Federal de 1988, no artigo 144, delimitou a estruturação dos órgãos que compõem o sistema de segurança pública e também estabelece que “A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio [...]” (BRASIL, 2007, p. 31). O parágrafo 7º do mesmo artigo aponta a necessidade do estabelecimento do indicador de eficiência para a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública.

Destaca-se em relação à Constituição Federal que ela, no tocante à segurança pública, não teve regulamentação, gerando dificuldades no funcionamento individual e sistêmico, em que, seguidas vezes, ocorrem conflitos entre as organizações do segmento pela falta de tal regulamentação.

Observa-se que as organizações policiais não possuem a tradição de exercitar a gestão integrada, ou seja, cada uma realiza o seu processo de gestão, sem se preocupar com as demais organizações.

Contudo, os problemas que afetam a segurança pública exigem uma postura multi-organizacional, o que se exige, além da participação das polícias estaduais, (civil e militar) ainda a participação de outras organizações (policiais, governamentais e não governamentais), além da própria sociedade, dando a isso o nome de gestão integrada de segurança pública.

Já a Constituição do Estado do Paraná de 1989 regulamenta a matéria segurança pública por meio dos artigos 46 a 51.

Ainda assim, existem leis específicas, tanto em nível federal quanto estadual, que regulamentam a organização e o funcionamento do sistema de segurança pública, direcionando o controle operacional às secretarias estaduais de segurança pública (BRASIL, 1983). Tais legislações em quase sua totalidade são anteriores às atuais Constituições, tanto Federal quanto Estadual.

É importante salientar que o poder estatal permite a complementação do sistema de segurança por meio do funcionamento da segurança privada, regulamentada por legislação própria e controlada pelo Poder Central, por meio da Polícia Federal.

Recentemente, como tendência modernizadora e inovadora, o Governo Federal, via Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), tem buscado

suprir a ausência histórica de participação federal no tema segurança pública e, por consequência, tem estimulado práticas modernizadoras, tanto aos profissionais quanto às estruturas organizacionais. Um exemplo dessas práticas é o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) que visa articular as ações federais, estaduais e municipais na área da segurança pública e da Justiça Criminal, de forma a integrá-los na prática, sem interferir na autonomia dos órgãos de segurança.

Outro exemplo é o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI), desenvolvido pelo Governo Federal, sob gestão do Ministério da Justiça, em parceria com os Estados e os Municípios.

O PRONASCI visa articular políticas de segurança com ações sociais; prioriza a prevenção e busca atingir as causas que levam à violência, sem abrir mão das estratégias de ordenamento social e segurança pública.

Além disso, o estímulo à participação comunitária também é uma realidade, visando, principalmente, à interação desta com a discussão da resolução dos principais problemas que afetam a área (BRASIL, 2002).

Em 2007, no Paraná, existiam aproximadamente 154 (cento e cinquenta e quatro) Conselhos Comunitários de Segurança Pública (CONSEGs), sendo o primeiro criado em 1982 na cidade de Londrina (ZAVATARO, 2007).

Tais Conselhos são entidades compostas por líderes comunitários do mesmo bairro ou município que se reúnem, voluntariamente, para discutir e analisar, planejar e acompanhar a solução de seus problemas comunitários de segurança, por meio do estabelecimento de laços de entendimento e cooperação entre várias lideranças locais, as Polícias Civil e Militar, administradores urbanos e Guardas Municipais.

Para atingir a necessária transformação da área de segurança, observa-se que o modelo de administração, ou seja, de gestão, deve ser aperfeiçoado, e para tanto há que se estudar e registrar as iniciativas tendo em vista o aprimoramento da área, incorporando conceitos de gestão integrada, a fim de realizar o acompanhamento e avaliações constantes sobre a forma de atuação dos órgãos que compõem o sistema, para, assim, melhorar os resultados por meio de emprego de menores recursos buscando atingir o princípio da eficiência, conforme artigo 37 da CF.

Convém lembrar que as estruturas que compõem a segurança pública fazem parte de um sistema maior, que é a administração pública e a forma como ela está

estabelecida influencia diretamente a gestão de seus órgãos e unidades, em destaque as organizações policiais.

Beato (1999, p. 2) apresenta uma nova perspectiva gerencial quanto à solução dos problemas na área de segurança pública, na medida em que as organizações policiais introduzem novos modelos de:

[...] gerenciamento das atividades policiais, na introdução de inovações tecnológicas, nos mecanismos decisórios e de planejamento, nas estratégias em se encarar o problema da criminalidade e violência nos grandes centros urbanos, além de uma modificação na relação das organizações policiais com as outras agências do governo, podem vir a causar mudanças profundas tanto do ponto de vista do relacionamento da organização policial com o público em uma sociedade democrática, bem como na eficiência no controle da criminalidade urbana violenta.

Percebe-se que o autor propõe medidas simples e eficazes, como a reforma no âmbito gerencial e estratégico e acredita na certeza de resultados muito mais significativos.

Nota-se que durante muitos anos o pensamento simplista (Silva, 2003) criado na sociedade para melhoramento da segurança pública no Brasil sempre foi focalizado nas polícias, argumentando-se que apenas com a unificação ou extinção das polícias os resultados seriam possíveis de acontecer.

Questões complexas que não se resolvem com panacéias legislativas nem com soluções mirabolantes, sacadas da algibeira, para as quais, num círculo vicioso, proponentes há que fixam até prazo: curto, médio e longo, como se estivéssemos falando de fases de um programa de despoluição (SILVA, 2003, p. 3).

Tal perspectiva deve-se ao fato de serem as organizações policiais o lado visível e ao alcance da população de um sistema chamado por Lazarini (1987) de Preservação da Ordem Pública e de Persecução Criminal, que tem um alcance muito maior na segurança pública do que a mera visão da atuação policial, pois envolve desde a prevenção e repressão imediata, de responsabilidade das Polícias Militares, passando pela etapa de repressão mediata e de Polícia Judiciária, de responsabilidade das Polícias Civil e Federal e a fase processual, envolvendo o Ministério Público e o Poder Judiciário, alcançando a fase da pena que afeta o sistema prisional, com a função de recuperação.

O ciclo que envolve as fases processual e da pena é chamado de repressão, segundo Lazarini (1987).

Atualmente, as discussões sobre segurança pública evoluíram e o simplismo no pensamento tem tido seu espaço reduzido, embora não eliminado, pois propostas antes ocultadas por tal pensamento surgem pautadas em conceitos de realidade, possibilidade e racionalidade e assim o problema que antes somente era afeto ao lado visível da segurança pública, ou seja, as polícias, foi fragmentado nas partes devidas, entre todos os participantes do citado Sistema de Preservação da Ordem Pública e de Persecução Criminal.

Tal divisão trouxe novas discussões, permitindo uma clareza maior sobre os problemas que afetam a segurança pública e suas soluções.

Cita-se alguns temas que receberam atenção na discussão sobre segurança pública: políticas públicas de prevenção da criminalidade (primária, secundária e terciária), atividade policial, o sistema de justiça criminal, que envolve o Ministério Público, o Poder Judiciário e também o sistema prisional.

Nas discussões anteriores sobre segurança pública, a responsabilidade do judiciário sempre passa à margem; pela nova visão houve inclusive a necessidade de criar um mecanismo de controle externo, tal mecanismo é o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), um órgão voltado à reformulação de quadros e meios no Judiciário, sobretudo no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Foi criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005. Trata-se de um órgão do Poder Judiciário com sede em Brasília-DF e atuação em todo o território nacional, que visa, mediante ações de planejamento, coordenação e controle administrativo, aperfeiçoar o serviço público de prestação da Justiça, instituído em obediência ao determinado na Constituição Federal, nos termos do art. 103-B.

No caso do Ministério público não foi diferente, tendo sido criado o Conselho Nacional do Ministério Público, com atribuições similares ao do CNJ.

No Estado do Paraná, não tem sido diferente, e com o propósito de realizar o aperfeiçoamento da estrutura de gestão da SESP, foi implementada uma forma nova de gestão, com a criação do Comitê Gestor de Segurança Pública, no ano de 2006. Tal Comitê busca basicamente introduzir o conceito de planejamento calcado em números, almejando acompanhar as mudanças constantes do cenário e exigindo um verdadeiro repensar da forma como a administração é tratada, motivo pelo qual,

tem-se por objetivo analisar o modelo de gestão na estrutura de segurança pública do Estado do Paraná.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O cenário que afeta a segurança pública e o aumento da criminalidade exigem acompanhamento e avaliações constantes o que deriva na necessidade de mudança do modelo de gestão e atuação dos órgãos que compõem o segmento.

O problema da violência tem crescido nas últimas décadas em todo o mundo e o Brasil tem sido um dos destaques negativos neste quadro. No Estado do Paraná, esse problema também é presente, exigindo das autoridades cada vez mais mudanças nas suas formas de pensar e agir, a fim de superar essa situação. Perante isso, observa-se que os métodos e processos antigos devem ser adaptados pela modificação constante do cenário, exigindo um verdadeiro repensar de todo o sistema de gestão até mesmo na inserção de novas estratégias, táticas e técnicas.

Diante disso, tem-se o seguinte questionamento: “Que políticas públicas foram implementadas para o aperfeiçoamento da gestão de segurança pública no Paraná?”

Para responder aos critérios normativos, buscam-se as seis indagações de Matos (1985):

Quem? Gestores de segurança pública;

O quê? Políticas públicas;

Onde? Paraná;

Por quê? Para o aperfeiçoamento da gestão de segurança pública;

Como? Quando? Questões não respondidas na delimitação do problema.

Conforme se verifica, das seis indagações propostas por Matos (1985), quatro foram respondidas, sendo que a referência pedagógica indica a necessidade mínima de serem respondidas pelo menos três indagações.

Diante disso, alinham-se alguns pressupostos a serem respondidos pelo trabalho ora proposto, ou seja:

- O modelo de gestão permite aperfeiçoar a atuação policial frente ao aumento constante da criminalidade;

- O modelo de gestão, conduzido pelo Comitê Gestor da SESP-PR é um elemento de melhoria da gestão integrada de segurança pública do Paraná;
- O modelo de gestão, conduzido pelo Comitê Gestor da SESP-PR, é um processo estanque e por si só exige outros implementos na gestão local para que a gestão integrada seja fortalecida;
- O modelo de gestão, conduzido pelo Comitê Gestor da SESP-PR, tem influenciado no processo de tomada de decisão dos gestores quando das suas atuações locais;
- O modelo de gestão, conduzido pelo Comitê Gestor da SESP-PR, permitiu um redirecionamento das atividades de polícia (ostensiva e judiciária) calcado nos objetivos gerais definidos e não mais exclusivamente na política de gestão isolada.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Tendo por referência o problema de pesquisa anteriormente delineado, os objetivos geral e específicos do presente trabalho técnico-científico podem assim ser representados:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o modelo de gestão na estrutura de segurança pública do Estado do Paraná.

1.2.2 Objetivos Específicos

Em função do objetivo geral e com vistas a sua concretização, constituem passos a serem seguidos neste trabalho os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar pontos relevantes do modelo de gestão existente no âmbito da SESP, envolvendo as Polícias Civil e Militar do Estado do Paraná;
- b) descrever alguns processos de gestão adotados, modernamente, na área de administração pública e privada;
- c) investigar as opiniões dos gestores estaduais de segurança pública, em nível de Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP);

d) propor ao final da pesquisa sugestões de melhorias para a gestão na área da segurança pública para o Estado do Paraná.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante da crise em que se encontra a sociedade no tocante aos fatores relacionados ao convívio social, é de fundamental importância a realização de estudos temáticos para melhor entender esta dinâmica. Com destaque, cita-se a necessidade de estudos envolvendo a área de segurança pública.

Para a prática de estudos, é relevante a proximidade envolvendo a teoria e a prática, o que torna imprescindível a participação do mundo acadêmico com as organizações de segurança pública, a fim de permitir um aprofundamento das discussões e das respectivas propostas (SILVA, 2003).

Importante que seja considerada a cultura do imprevisto, que faz parte do cotidiano na atuação das organizações envolvidas em segurança pública, e a falta de integração como dois dos grandes entraves à melhoria efetiva de resultados das políticas de segurança pública, dificultando a gestão.

As políticas de segurança pública são tradicionalmente caracterizadas em uma perspectiva de trabalho pontual e de horizontes de curto prazo. Por outro lado, os princípios básicos de gestão (elaboração de diagnósticos dos problemas enfrentados, planejamento estratégico e monitoramento sistemático de resultados) são ações estranhas ou pouco costumeiras nesse universo. Ainda assim, o conceito de racionalização não é marca das políticas públicas nesse campo.

O modelo de gestão de segurança pública no Brasil também é caracterizado pela busca constante de mais recursos para serem empregados utilizando-se dos mesmos métodos e processos, o que para efeito de monitoramento torna difícil avaliar a efetividade da gestão pública.

Em particular, o presente trabalho busca a melhor compreensão da influência de um modelo de gestão de segurança pública sobre a atuação das organizações policiais.

Pela ausência de indicadores mais adequados na avaliação das políticas públicas na área de segurança pública, torna-se necessário o uso de indicadores criminais pura e simplesmente.

Acredita-se que os resultados possam identificar pontos relevantes do pensamento dos gestores de segurança pública, com destaque aos relacionados ao Comitê Gestor de Segurança Pública do Estado do Paraná, implantado em 2006, pela SESP do referido Estado.

Finalmente, como justificativa pessoal, salienta-se o interesse do presente pesquisador em materializar o modelo de gestão do Estado do Paraná, considerando a sua participação no processo, desde a concepção, implantação e até mesmo no assessoramento quanto ao funcionamento do modelo.

2 LITERATURA PERTINENTE

“O homem é o único animal que administra, como consequência é o único que desenvolveu uma aptidão natural para complicar as coisas”. Max Gehringer

Neste item são apresentados fundamentos teóricos que permitem consubstanciar o entendimento necessário para dar suporte ao presente estudo, destacam-se as doutrinas de modelos emergentes de gestão utilizados na reforma das organizações; dos modelos de gestão pública; a gestão pública no Brasil e no Paraná; a gestão no contexto da segurança pública, no mundo, no Brasil e no Paraná e finaliza com conceitos de uma das políticas públicas de gestão de segurança pública adotada recentemente no Paraná que é o Comitê Gestor de Segurança Pública.

2.1 MODELOS EMERGENTES DE GESTÃO UTILIZADOS NA REFORMA DAS ORGANIZAÇÕES

Considerando que para Chiavenato (1983, p. 2) a Teoria Geral da Administração (TGA) é “campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração em geral, não se preocupando onde ela seja aplicada, se nas organizações lucrativas (empresas) ou nas organizações não lucrativas”, não diferindo ainda se públicas ou privadas, demonstra, desta forma, a importância da TGA para a área da administração pública.

Atualmente o verbete “gestão” é muito utilizado, dentro da área da administração, com o significado dos verbetes “administração, direção”, o que é adequado, segundo o Dicionário Michaelis (MICHAELIS, 2002, p. 375).

As funções do administrador na visão clássica, segundo Fayol são: “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” (Ibid., p. 71-72).

Contudo, para as teorias atuais da administração, segundo Chiavenato (1983, p. 179), os elementos descritos por Fayol correspondem às funções administrativas de: “planejamento, organização, direção e controle.” Tais funções, quanto ao desempenho, formam o processo administrativo.

As funções administrativas (processo administrativo) funcionam em ciclo e este ciclo administrativo “à medida que se repete, permite uma contínua correção e ajustamento através da retroação” (Ibid. p. 179)

Graficamente, tal ciclo administrativo é representado, conforme a Figura 1.

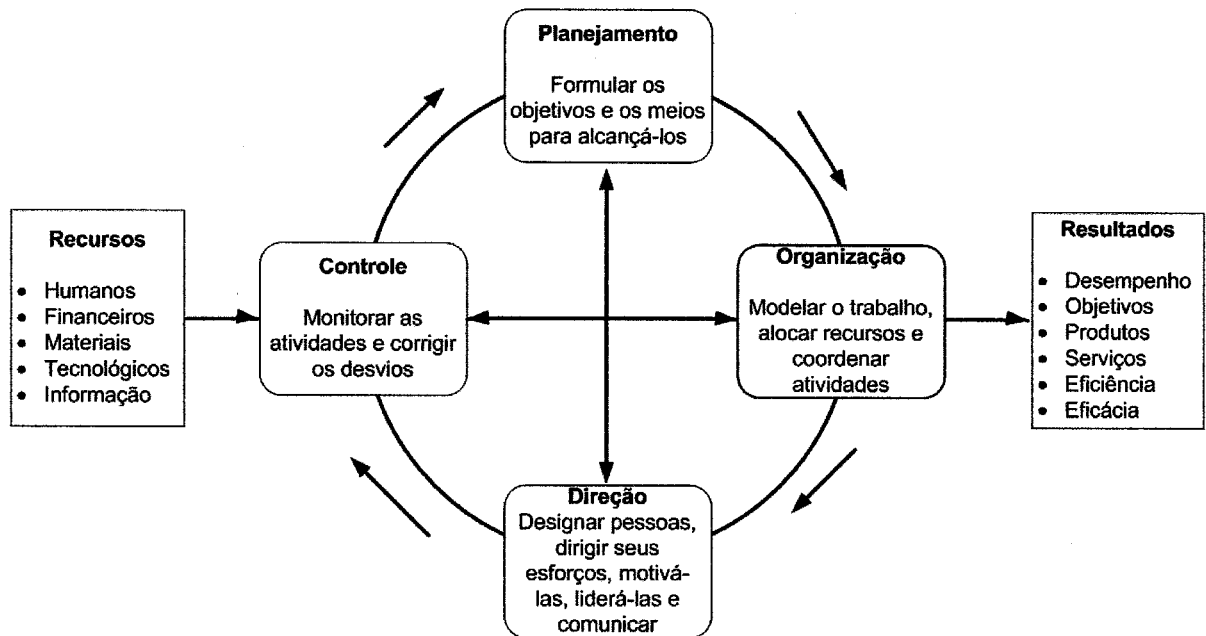


FIGURA 1: Ciclo do processo administrativo, segundo as suas funções.
Fonte: (CHIAVENATO, 1983, p. 178).

Por meio da representação contida na Figura 2 busca-se apresentar, no entender da Organização Adizes (2004), o ciclo de vida organizacional, comparado com o ciclo de vida natural. Nota-se a importância de se conhecer as etapas do ciclo e aproveitar as oportunidades que surgem, para a tomada de decisão certa no momento correto, antes que a própria lei natural da vida conduza uma organização à morte.



FIGURA 2: Ciclo de Vida Adizes das Organizações.
Fonte: Adizes (2004).

Com o propósito de permitir que o ciclo de vida organizacional se prolongue, busca-se apresentar um conjunto de soluções, que sirvam de referência para o aperfeiçoamento do modelo de gestão da administração pública, em destaque a da segurança pública do Paraná; identificou-se em Chiavenato (Chiavenato, 2003, p. 545-583) o condensador de tais proposituras.

As propostas são consideradas soluções emergentes, referendadas por diversos autores e adotadas em organizações modernas, visando manterem-se atualizadas, ressaltando que não são medidas mágicas, mas ingredientes para um processo de renovação/transformação.

Estas proposições organizacionais não deixaram de incorporar alguns princípios dos novos paradigmas das teorias da administração dos quais alguns estão descritos a seguir.

2.1.1 Soluções emergentes nas organizações

As soluções emergentes fazem parte de um conjunto de propostas atuais que as organizações estão utilizando com o objetivo de aperfeiçoarem, de forma completa, a sua forma de atuar. Importante salientar que não existem regras fixas do que e quando se utilizar, pois o modelo de negócio e as variáveis que afetam, internas e externas, são os condicionantes para que se estabeleça a escolha de determinadas soluções. Elencamos como referência algumas destas soluções emergentes a saber:

1. Melhoria contínua

A melhoria contínua também é conhecida como *Kaizen*, uma palavra de origem Japonesa, onde "Kai" significa mudar e "Zen" significa para melhor, o significado desta filosofia é melhoria contínua. É uma técnica que visa à qualidade dos produtos e serviços e obtenção de excelência nos produtos e serviços a partir das pessoas (BATEMAN; SNELL, 1998).

William Edwards Deming, um dos precursores da gestão da qualidade, alertava quanto à necessidade de criar indicadores de avaliação de resultados para a gestão com qualidade, visando à melhoria contínua pois: "Não se gerencia o que não se mede; não se mede o que não se define; não se define o que não se entende; não há sucesso no que não se gerencia." (DEMING, 2000).

A melhoria contínua exige ferramentas adequadas para o estabelecimento de seus princípios e uma dessas ferramentas de gestão utilizada em tal técnica denomina-se, BSC (*Balanced Scorecard*), que é uma sigla que pode ser traduzida para Indicadores Balanceados de Desempenho.

Na visão de Kaplan e Norton(1992) o *Balanced Scorecard* é uma valiosa ferramenta estratégica de gestão, seu objetivo maior é de proporcionar alinhamento de todos e de tudo dentro da organização à estratégia organizacional, em busca do cumprimento das ações traçadas, procurando então, alcançar as metas e objetivos, o que contribui e muito para uma tomada de decisão acertada.

2. Qualidade Total

A qualidade total é uma decorrência da aplicação da melhoria contínua e o atendimento das exigências do cliente. Qualidade total, segundo Da Silva (2003), é um conceito para toda a organização, desde o pessoal de escritório e do chão-da-fábrica até a cúpula, em um envolvimento total.

Para o estabelecimento da qualidade total em uma organização, deve-se ter como objetivo as necessidades do usuário, do presente e do futuro, adequando-se à finalidade ou ao uso, conforme as exigências, o total das características de um produto ou serviço (OAKLAND, 1994, p. 15).

Ainda Deming, segundo Oliveira (2000, p. 122), defendeu o aporte do conhecimento, sempre pregou a união e a valorização do indivíduo não como um fator de produção, mas pela capacidade de realização em que se resgata até a

cidadania das pessoas, constituindo o melhor dos ativos, o do conhecimento, considerado condição *sine qua non* em ambiente de qualidade total.

3. Reengenharia

Foi uma reação à diferença entre as mudanças ambientais velozes e intensas e a inabilidade das organizações em ajustar-se a essas mudanças. Significa, reinvenção. Com o termo criado por Michael Hammer (líder da empresa de consultoria e de formação empresarial Hammer and Company). De acordo com Hammer e Champy (1999), reengenharia é entendida como um sistema administrativo utilizado pelas organizações para se manterem competitivas no mercado, atingindo assim as suas metas, reformulando o seu modo de fazer negócios, suas atividades, tarefas ou processos.

Os três componentes da reengenharia, segundo Hammer e Champy (1999), são: as pessoas; a tecnologia da informação e os processos. Focaliza os processos organizacionais e não nos seus órgãos, redirecionando as características organizacionais para os processos:

- Os departamentos tendem a desaparecer e ceder lugar a equipes focadas nos processos e nos clientes.
- O enxugamento para transformar a organização de centralizada e rígida em flexível e descentralizada.
- Ênfase na responsabilidade grupal e solidária.

4. Benchmarking

Foi introduzido na linguagem empresarial pela empresa Xerox. Camp (1998, p.8) definiu como *benchmarking* como "o processo contínuo de medirmos e compararmos os nossos produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as empresas reconhecidas como líderes da indústria".

O objetivo do *benchmarking*, segundo Araújo (2001), é ter a participação das pessoas e buscar respostas rápidas às mudanças no ambiente de negócios e atender aos clientes, estimular e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho por meio da aprendizagem com os outros. Desenvolver essas equipes e levá-las a um desempenho excelente. O princípio desta ferramenta é que nenhuma empresa é a melhor em todas as áreas e que, por isso, deve seguir os exemplos das que são superiores.

5. Gestão de projetos

Segundo o Project Management Institute (PMI), com definição de William James: gestão de projetos é a aplicação de “conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas aplicadas às atividades do projeto para atender ou exceder as expectativas dos patrocinadores ou acionistas” Missio (2007).

Algumas organizações utilizam o conceito de Escritório de Projetos para: estruturar e implantar o processo de gestão de projetos; realizar o suporte efetivo às equipes; para a utilização correta dos métodos, procedimentos, padrões e ferramentas e assessorar a alta administração nos trabalhos relacionados a projetos Saravali (2004).

Afim de atender às expectativas quanto ao projeto e às necessidades dos seus usuários, os *stakeholders* (as pessoas que têm interesse no processo), conforme Freeman e Reed (1983), precisam compreender e legitimar, em sólida parceria, os resultados e as decisões tomadas. Com isso, garantem o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos e expectativas da organização.

6. Organização baseada no conhecimento

Diversos autores dentre os quais, Sapiro (1993), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Drucker (1999), Senge (1999), Meister (1999) e Terra (2000), apontam que as organizações não podem mais decidir apenas tendo referência dados ou informações, mas devem basear-se no conhecimento.

Para tanto a gestão desse conhecimento torna-se relevante, sendo uma intervenção necessária e obrigatória para a manutenção e o crescimento das organizações, nas diversas áreas de atuação.

Desta forma, com o impacto da constante transformação no cenário global, a necessidade das organizações de aprenderem a fazer a gestão do conhecimento torna-se um diferenciador para o sucesso e sua ausência em muito contribui para o fracasso organizacional.

Diante disso, torna-se necessário que as organizações tradicionais enxerguem a gestão do conhecimento como elemento fundamental para o seu processo de sobrevivência.

Tal gestão de conhecimento deve estar diretamente associada à área de tecnologia da informação, embora tratem os problemas de forma diferente, ambas

estão interligadas por almejam os mesmos resultados, ou seja, o objetivo de promover nas organizações a produtividade e o aprendizado simultaneamente.

Para muitos autores, a Gestão do Conhecimento é um ponto importante de confluência entre a cultura administrativa da empresa e a tecnologia de informação que ela utiliza.

Em síntese, a importância da organização baseada no conhecimento está na consolidação da economia do conhecimento: as pessoas deixam de ser fornecedoras de mão-de-obra para serem fornecedoras de conhecimento que agrega valor ao negócio, à organização e ao cliente. O conhecimento está sendo aplicado ao próprio conhecimento; é a Revolução Gerencial, segundo Drucker (1996).

2.1.2 A nova lógica das organizações:

As organizações há algum tempo, entenderam que a velocidade da mudança e os desafios do mundo globalizado estão conduzindo a um sentido de emergência quanto à adaptabilidade das organizações, como condição para que sobrevivam no novo ambiente de negócios.

Alguns comportamentos emergentes dentro da nova lógica das organizações:

- Para Chiavenato (1998) cadeias de comando mais curtas: Redução dos níveis hierárquicos na busca de organizações enxutas e flexíveis.
- Menos unidades de comando: Takahashi (1997) comenta a tendência de utilizar equipes funcionais cruzadas, forças-tarefas e estruturas horizontais para aproximar o funcionário do cliente.
- Maior amplitude de controle. Scare (2008) defende a idéia do estabelecimento da situação ideal dos níveis hierárquicos, de forma a reduzir a supervisão direta e facilitar a delegação de responsabilidade, dando assim uma maior autonomia às pessoas.
- Adoção de *empowerment*, Mills (1996) diz que o aumento da capacidade de competitividade de uma empresa está na adoção crescente do capital intelectual de seus colaboradores. Através deste sistema torna-se possível que colaboradores participem ativamente dos processos e escolhas organizacionais, ou seja, dando responsabilidade e poder de decisão às pessoas para que elas possam fazer as escolhas corretas que afetam o seu trabalho.

- Galbraith (2001) comenta sobre o *staff* como consultor e não como executor, deve orientar a atividade linha para que ela faça o seu trabalho, e não substituí-la em certas atividades.
- Ênfase nas equipes de trabalho: Significa uma orientação rumo à flexibilidade, agilidade, mudança e inovação. Conforme Mello (1993) salienta.
- A organização como um sistema de unidades de negócio interdependentes. Para Kupfer e Hasenclever (2002), cada organização atua como um centro de lucro específico, com metas e resultados a alcançar.
- Abrandamento dos controles externos às pessoas: As organizações estão preocupadas com os fins e não com os meios. Os controles externos são substituídos por conceitos, valores, missão e cliente. De acordo com Eisenberger et al. (1986), as interações do trabalhador com a organização se caracterizam por relações de troca marcadas por expectativas de reciprocidade.
- Foco no negócio essencial e eliminação do acessório, Crosby (1990) afirmava que as empresas não sabiam o quanto gastavam em qualidade, seja para consertarem o que fazem de errado ou para fazerem certo.
- Enxugamento e terceirização, Fill e Visser (2000) chamaram de “turno estratégico”. São realizados para eliminar gastos desnecessários.

2.1.3 Organizações de aprendizagem

O aprendizado e o desenvolvimento devem ser feitos nas atividades do dia-a-dia.

[...] a gestão contemporânea tornou-se a prática da mudança, tanto na área empresarial quanto no setor público. Nas empresas, as variações tecnológicas e econômicas tornam o processo produtivo vulnerável, e conquista-se o progresso em meio a descontinuidades e inovações. Na administração pública, as pressões comunitárias por mais e melhores serviços provocam revisões nas funções do Estado, e questionam-se tanto as formas de ação quanto a própria legitimidade das organizações. Na busca de qualidade e eficiência, as organizações públicas se assemelham às empresas privadas Motta (1997:xv).

Para Argyris e Schön (1996), a aprendizagem organizacional ocorre quando indivíduos de uma organização experimentam uma situação problemática, investigam-na e encontram soluções, no interesse da organização. Os indivíduos experimentam, em face da situação problema, uma discrepância de desempenho, representada por uma desconexão entre os resultados da ação esperada e da ação realizada, e respondem a essa discrepância por meio de um processo de reflexão e posterior ação que os orienta a mudar as imagens da organização e a forma como interpretam seus fenômenos. Essas respostas permitem aos indivíduos reestruturar suas atividades e atitudes perante a organização, alterando a teoria-em-uso na organização.

Segundo Garvin, (1993) "uma organização de aprendizagem é aquela que tem a habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimento e de modificar seu comportamento para refletir sobre novos conhecimentos e insights".

Apesar da especificidade da administração pública frente à administração privada, tais modelos teóricos permitiram repensar o modelo de gestão burocrático dando novos entornos a partir de novas experiências organizativas.

2.2 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

Em uma análise sob a perspectiva histórica sobre a administração pública verifica-se que ela pode ser dividida em três modelos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Os três modelos representam momentos diferentes, mas que, ao mesmo tempo, permearam uma sobre a outra até o presente. Os seus princípios e características não devem ser confundidos com os da administração das empresas privadas (BRASIL, 1995, p. 14).

Sobre os modelos de gestão da administração pública é importante considerar o marco estabelecido no final do século XIX, em que a administração pública teve um processo modernizador, calcado na administração burocrática clássica, estruturada sobre os princípios da administração do exército prussiano. Tal modelo foi implantado nos principais países europeus e nos Estados Unidos; posteriormente, já no início do século XX, foi implantado no Brasil, em 1936, com a reforma administrativa promovida pelo governo federal. Tal modelo foi baseado no princípio do mérito profissional, ou seja, na burocracia descrita por Max Weber (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 4).

Ainda segundo Bresser-Pereira (1996, p. 4), a “administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos”.

Como característica principal da administração patrimonialista, encontra-se que o Estado era entendido como patrimônio do monarca e, em decorrência disso, uma série de mazelas o permeava, dentre as quais cita-se: nepotismo, empreguismo e corrupção.

Ainda no século XIX, com o advento da transformação econômica, surgiu o capitalismo industrial e as novas democracias parlamentares. Neste novo cenário revelou-se a incompatibilidade do modelo de gestão patrimonialista, exigindo nesta nova situação a separação clara entre o Estado e o mercado (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Dentro deste ambiente de instabilidade, tornou-se necessário um novo modelo de “administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surge, assim, a administração burocrática moderna, racional-legal” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 5).

Na administração burocrática constituem “princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal” (BRASIL, 1995, p. 15).

Contudo, o novo modelo de administração, burocracia clássica, também não atingiu as expectativas, conforme Bresser-Pereira (1996, p. 5) esclarece:

A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Dessa forma, para Osborne e Gaebler (1995, p. 15), durante muito tempo o modelo burocrático funcionou, não porque fosse eficiente, mas porque resolvia os problemas fundamentais que precisavam ser resolvidos:

Mas o modelo burocrático se desenvolveu em condições muito diferentes das de hoje; numa sociedade de ritmo mais lento, quando as mudanças ocorriam com menor rapidez. Desenvolveu-se numa era hierárquica, quando só os que ocupavam o topo da pirâmide social dispunham de informações suficientes para decidir adequadamente, numa sociedade cujos membros trabalhavam com as mãos e não com a cabeça. Numa época de mercados de massa, quando a maioria das pessoas tinha desejos e necessidades semelhantes. Desenvolveu-se num contexto de comunidades formadas pela geografia – bairros e cidades com fortes laços de união.

Ainda para Osborne e Gaebler (1995), as técnicas de gestão que envolvem a administração pública e privada sempre ao longo dos tempos têm sido referência uma para a outra e vice-versa; no atual momento é a administração privada, com limitações, o referencial de boas práticas a ser seguido pela administração pública, também no entendimento de Bresser-Pereira (1999).

Observam-se as afirmativas de que o modelo burocrático mostrou-se inadequado para esta nova realidade e o princípio da eficiência foi incorporado como algo a ser atingido na administração pública, visando necessariamente reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário (BRASIL, 1995).

O novo ambiente que desafia a burocracia é caracterizado pelo fim da era econômica industrial e o advento da era da informação, envolto em diversos conflitos bélicos, de alcance mundial e com grande intensidade regional. O novo modelo veio como resposta aos desafios apresentados neste novo cenário que exigiu uma posição de expansão das funções econômicas e sociais do Estado em razão do novo padrão de desenvolvimento tecnológico e também quanto à globalização da economia mundial.

A caracterização do cenário atual pode ser obtida em Osborne e Gaebler (1995, p. 16), que apresentam alguns elementos indutores de mudanças:

Hoje, todo esse quadro mudou. Vivemos numa era de mudanças rápidas; num mercado global, que impõe enorme pressão competitiva às nossas instituições econômicas. Vivemos na sociedade da informação, em que o povo tem acesso às informações quase tão depressa quanto seus líderes. Vivemos numa economia baseada no conhecimento, onde trabalhadores de bom nível educacional resistem aos comandos e exigem autonomia. Vivemos numa era de nichos de mercado, com consumidores habituados a uma alta qualidade e ampla escolha.

Diante desta transformação ambiental, não há como as organizações ficarem alheias a isso, pois exigem modificações profundas da sua maneira de pensar e agir, sob o risco de tais organizações ficarem fora de sua época (OSBORNE; GAEBLER, 1995).

Como resultado disso, emerge em meados do século XX um novo modelo de administração pública, a administração pública gerencial, que surge dentro de um cenário de mudanças sofridas no âmbito mundial (BRASIL, 1995, p. 15).

Convém a ressalva da importância do modelo burocrático sobre o modelo gerencial em que se destaca:

A administração pública gerencial constitui um avanço e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isto não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios.

Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental (BRASIL, 1995, p. 16).

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se:

(1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados (BRASIL, 1995, p. 16).

Ainda Osborne e Gaebler (1995, p. 16) apontam que a melhor saída para a crise que afetou a administração pública internacional a partir do final dos anos 70 é a mudança para o modelo gerencial, o que decretou o fim do modelo burocrático. Neste ambiente, as instituições burocráticas, públicas e privadas que se desenvolveram durante a era industrial receberam uma forte pressão do ambiente:

O ambiente contemporâneo exige instituições extremamente flexíveis e adaptáveis; instituições que produzam bens e serviços de alta qualidade, assegurando alta produtividade aos investimentos feitos. Requer instituições que respondam às necessidades dos clientes, oferecendo-lhes opções de serviços personalizados; que influenciem pela persuasão e com incentivos,

sem usar comandos; que tenham, para seus empregados, uma significação e um sentido de controle, que eles as sintam como se fossem deles. Instituições que confirmam poder aos cidadãos, em lugar de simplesmente servi-los.

Visando suprir esta carência apresentada no modelo burocrático, inicialmente as empresas e após estas, os governos, ao redor do mundo, buscaram alternativas, hoje as organizações privadas não possuem mais as antigas características da pura burocracia weberiana, incorporaram práticas modernas de gestão e ferramentas de apoio, tendo a informática um papel extremamente relevante nesse processo.

Por outro lado, cabe a ressalva de Secchi (2009, p. 365), “É importante lembrar que a presumida ‘mágica’ das reformas administrativas deve ser cautelosa”.

Há que se destacar que independente da forma de administração uma questão é comum, a existência da hierarquização da autoridade e por consequência da disciplina, portanto, não sendo justificativa para a permanência de uma organização no modelo pela qual foi criada, mas sim interagindo sempre, buscando adaptar-se aos novos cenários.

Parsons *apud* Chiavenato (1983) propõe que a multiplicidade de problemas dentro de uma organização seja classificada e categorizada, para ser dividida nos diversos níveis de responsabilidade, caracterizados pelos diferentes níveis hierárquicos da organização.

Nesse sentido, Parsons *apud* Chiavenato (Ibid.) destaca que as organizações possuem três grandes níveis hierárquicos, a saber:

- Nível Institucional.
- Nível Gerencial.
- Nível Técnico.

Tais níveis são representados por uma forma piramidal, em que na base está o maior volume de profissionais, com o menor nível de decisão (autoridade) e à medida que os níveis de autoridade aumentam, o número de profissionais envolvidos vai reduzindo.

Chiavenato (1983, p. 331) define os três grandes níveis hierárquicos, da seguinte forma:

- a) nível institucional: é o nível organizacional mais elevado, composto dos dirigentes ou de altos funcionários.
É também denominado nível estratégico, pois é o responsável pela definição dos principais objetivos e das estratégias da organização, lida com os assuntos relacionados com o longo prazo e com a totalidade da

organização. É o nível que se relaciona com o ambiente externo da organização;

b) nível gerencial: é o nível intermediário situado entre o nível institucional e o nível técnico, cuidando do relacionamento e da integração desses dois níveis. Uma vez tomadas as decisões no nível institucional, o nível gerencial é o responsável pela sua transformação em planos e em programas para que o nível técnico os execute. O nível gerencial trata do detalhamento dos problemas, da captação dos recursos necessários, alocando-os dentro das diversas partes da organização e da distribuição e colocação dos produtos e serviços da organização;

c) nível técnico: é o nível mais baixo da organização. Também denominado nível operacional, é o nível onde as tarefas são executadas, os programas são desenvolvidos, as técnicas são aplicadas. É o nível que cuida da execução das operações e tarefas, voltado ao curto prazo e que segue os programas e rotinas desenvolvidos no nível gerencial.

Convém lembrar que o modelo hierárquico acima é do cotidiano das formas de administração burocrática e gerencial. O modelo da administração pública brasileira, incluindo a SESP e as organizações policiais, possui o mesmo significado.

Já Meirelles (1997, p. 60) entende o moderno significado de administração pública como:

Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo; em sentido material é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Dentro deste quadro evolutivo, incorpora-se o conceito de Planejamento Estratégico, conforme definido por Chiavenato (1983, p. 251): “Planejamento Estratégico se refere à maneira pela qual uma [organização] pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global e a longo prazo.”

Ainda Chiavenato (Ibid., p. 255) cita que dentro do Planejamento Estratégico existem basicamente 4 (quatro) campos de análise que são: financeiro, produção, *marketing* e recursos humanos.

De posse de tais elementos (campos) desdobram-se os componentes táticos do planejamento estratégico (nível gerencial) e dentro destes, desenvolvem-se os planos específicos para o alcance dos objetivos (nível operacional) (Ibid., p. 255).

2.3 GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL E PARANÁ

1. Gestão Pública no Brasil

Um dos elementos modernizadores mais importantes na gestão pública brasileira nos últimos 50 anos foi a reforma administrativa de 1967, imputada pelo Decreto-Lei federal nº 200, de 25 de fevereiro. Na perspectiva de vários autores, refletia uma concepção idealizada em várias partes do mundo, o que significava um prognóstico de reformas gerenciais que ocorreriam nos anos 80 no Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália, nos anos 90 nos Estados Unidos e a partir de 1995 no Brasil. Basicamente, a reforma tentou substituir a administração pública burocrática pela administração pública para o desenvolvimento, ou seja, dotá-la de funções gerenciais. (PARANÁ, 2002, p. 16)

Destaca-se ainda que no Brasil, o Decreto-Lei 200/67 é considerado como o marco para a inserção dos conceitos da administração gerencial, por ser uma “tentativa de superação da rigidez burocrática” (BRASIL, 1995, p. 19).

O Decreto-Lei 200 almejou a descentralização, ao realizar a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional. (Ibid., p. 19).

O citado Decreto-Lei instituiu como princípios de racionalidade administrativa “o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle”. (Ibid., p. 19).

As dificuldades na implantação da reforma administrativa no Brasil têm sido muito demorada e com muitas dificuldades, não diferente do que ocorre em outros países, contudo, a adoção de medidas ainda não atingiu por completo a administração pública brasileira, diante da grandeza do estado brasileiro e das necessidades de mudança que se impõe.

A crise brasileira da última década foi também uma crise do Estado. Em razão do modelo de desenvolvimento que Governos anteriores adotaram, o Estado desviou-se de suas funções básicas para ampliar sua presença no setor produtivo, o que acarretou, além da gradual deterioração dos serviços públicos, a que recorre, em particular, a parcela menos favorecida da população, o agravamento da crise fiscal e, por conseqüência, da inflação. Nesse sentido, a reforma do Estado passou a ser instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da

economia. Somente assim será possível promover a correção das desigualdades sociais e regionais. (Ibid., p. 6)

Em 1995, amparado na necessidade de transformação da máquina estatal, durante o Governo Fernando Henrique Cardoso, foi elaborado pelo governo federal o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que tinha por objetivos globais:

- Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos.
- Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada.
- Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União.
- Transferir parcialmente da União para os estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União. (Ibid., p. 45)

Nota-se que no citado Plano a segurança pública está contida como Atividades Exclusivas, que Bresser-Pereira (1996, p. 19) define como sendo:

As atividades exclusivas de Estado são aquelas em que o “poder de Estado”, ou seja, o poder de legislar e tributar é exercido. Inclui a polícia, as forças armadas, os órgãos de fiscalização e de regulamentação, e os órgãos responsáveis pelas transferências de recursos, como o Sistema Unificado de Saúde, o sistema de auxílio-desemprego, etc.

A Figura 3, a seguir, apresenta os Setores do Estado, Formas de Propriedade e de Administração, pela ótica da administração gerencial, em que se destaca a segurança pública e que se observa pertencer ao setor de “atividade exclusiva”, de propriedade do “Estado” e quanto à forma de administração é “gerencial”.

	Forma de Propriedade			Forma de Administração	
	Estatal	Pública Não Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
NÚCLEO ESTRATÉGICO Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios					
ATIVIDADES EXCLUSIVAS Polícia, Regulamentação, Fiscalização, Fomento, Seguridade Social Básica					
SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus	Publicização → 				
PRODUÇÃO PARA O MERCADO Empresas Estatais		Privatização → 			

FIGURA 3: Setores do Estado, Formas de Propriedade e de Administração
Fonte: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (1995). Plano Diretor da Reforma do Estado.

Com o propósito de incorporar um processo de mudança na forma da administração pública brasileira, inspirado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, a Constituição Federal, com nova redação dada pela Emenda Constitucional (EC) n ° 19/98, apresenta no artigo 37, *caput*, os princípios inerentes à Administração Pública: "Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência".

Neste sentido, tem-se o posicionamento de Cardozo (1999, p.150):

Estes, são princípios gerais, necessariamente não positivados de forma expressa pelas normas constitucionais, mas que consistem nos alicerces jurídicos do exercício da função administrativa dos Estados. Todo o exercício da função administrativa, direta ou indiretamente, será sempre por eles influenciado e governado.

Observa-se que nos parágrafos e incisos contidos no art. 37 também estão outros princípios explícitos, dentre os quais cita-se o da autonomia gerencial que é regido pelo § 8.º do art. 37, da Constituição Federal, introduzido pela EC-19/98. Assim estabelece este dispositivo:

Art. 37, § 8.º. A Autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:

- I – o prazo de duração do contrato;
- II – os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;
- III – a remuneração do pessoal (BRASIL, 2007, p.12).

Dessa forma, surge uma nova figura na administração pública em que estabelece uma forma de contrato administrativo entre administradores de órgãos do poder público com o próprio poder público. Exige-se assim uma readequação do modelo centralizado, cuja personalidade jurídica é única para um modelo descentralizado, dando aos órgãos a personalidade jurídica para que seus administradores possam, em seu nome, celebrar contrato com o poder público, no qual se inserem.

O quadro atual da administração pública no país, segundo Motta e Bresser-Pereira (2004), é de um modelo predominante fundamentado nos conceitos burocráticos, mas, com inúmeras iniciativas gerenciais, notadamente no âmbito federal e em alguns estados e municípios.

Segundo Durante e Zavataro (2007, p. 77), os resultados alcançados pelo processo de reforma da gestão pública brasileira pode ser caracterizado “por uma dupla realidade: ocorreram avanços e inovações, mas os resultados foram desiguais e fragmentados para o conjunto do Estado”.

Mas, contraditoriamente, se no plano funcional a reforma permitiu distinguir claramente a administração direta da indireta, aumentar a flexibilidade administrativa, garantir autonomia de gestão às autarquias e fundações, fortalecer e flexibilizar o sistema de mérito, tornar menos burocrático o sistema de compras do Estado, dentre outros aspectos no plano político, o poder voltava a ser centralizado (PARANÁ, 2002, p. 16).

Da edição do Decreto-Lei 200/67 até 1979, a reforma foi conduzida principalmente pela Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa -

SEMOR, do Ministério do Planejamento. Entre 1985 e 1995, os projetos de reforma administrativa foram inviabilizados, dentre outras razões, pelo Plano Cruzado, pela instalação da Assembléia Constituinte e, ainda, segundo alguns autores, pela falta de um conhecimento aprofundado dos órgãos e das funções do aparelho administrativo e, por vezes, confronto com o funcionalismo como meio de transformações (Ibid., p. 17).

O principal argumento para a necessária mudança de paradigma da administração pública, na perspectiva de Bresser-Pereira (1996), principal defensor da reforma no âmbito governamental, baseia-se na premissa de que a administração burocrática estabelece limitações ao administrador; ao mesmo tempo em que este tem os meios instrumentais adequados, racionais, para atingir seus objetivos, sofre o cerceamento das leis que constroem seu poder de decisão e de ação. Se esse tipo de administração funcionou para coibir a corrupção e o nepotismo do Estado patrimonialista, hoje, tolhe o funcionamento da máquina administrativa e impede a participação mais direta da sociedade na gestão pública (PARANÁ, 2002, p. 17).

Em tese, estar-se-ia por meio dessa reforma administrativa adentrando o século 21 sob o prenúncio do Estado Social-Liberal em substituição ao Estado Social-Burocrático que prevaleceu no século 20. No lugar do Estado mínimo ou na ausência dele, preconizado pelos neoliberais nos anos 90, um Estado reformado, na concepção de seus idealizadores; forte, porém menor; menos paternalista e mais parceiro da sociedade, que exige, assim, maior responsabilidade dos cidadãos.

Observa-se ainda que essa transformação ocorre de forma lenta e em 1999 foi extinto um dos principais alicerces desta mudança, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), e os motivos desse atraso se devem à necessidade de transformação em todas as camadas sociais para que o exercício da cidadania se reinvente e estabeleça a "confiança na governabilidade e numa real participação na vida pública" (Ibid., p. 17) e ainda "pela falta de adesão da maior parte da opinião pública e dos próprios setores governamentais" (Ibid., p. 18).

Enfim, sobre o modelo gerencialista no Brasil, Durante e Zavataro (2007, p. 7) destacaram três dilemas de tal modelo que merecem atenção especial nas reformas da administração pública:

- a relação entre a lógica fiscal e a lógica gerencial pode ser conflitante, visto que existe um *trade off* entre a autonomia gerencial, exercida por mecanismos contratuais, e o controle fiscal rígido que inibe a administração por objetivos;

- apesar de possibilitar a melhora da democratização e da eficiência do sistema, a descentralização pode agravar as diferenças regionais, produzindo uma segregação entre regiões pobres e ricas, prejudicando a equidade dos serviços públicos;
- a separação entre formulação de políticas públicas e sua implementação pode prejudicar a *accountability*, pois fica mais difícil identificar o responsável pela prestação global dos serviços públicos.

2. Gestão Pública no Paraná

No Paraná, pode-se considerar que ocorreram duas significativas mudanças administrativas na segunda metade do século XX. A primeira, enviada pela Lei nº 6.636, de 29 de novembro de 1974, correspondeu no Paraná à reforma administrativa nacional, instituída em 1967 pelo Decreto-Lei nº 200 (PARANÁ, 2002, p. 25).

Na reforma administrativa de 1974, foram criadas fundações, fundos e a transformação de diversos órgãos em autarquias, tudo visando à maior autonomia administrativa e financeira para o desenvolvimento das atividades públicas (Ibid., p. 25).

Para entender melhor a gestão pública no Paraná, cita-se uma referência histórica do início da década de 70, em que o então Governador Emílio Gomes ao enviar uma mensagem à Assembléia Legislativa (Paraná, 1974 *apud* Paraná, 2002), assim analisou o período que precedeu à iniciativa modernizadora de 1974:

Além de não existir, até então (1972), planos globais de ação do governo, não havia também pessoal capaz para elaborá-los. Ao assumir o governo determinamos que o programa de treinamento de pessoal tivesse prosseguimento normal, até que se pudesse dispor de uma massa crítica considerável (PARANÁ, 2002, p. 27).

Diante das iniciativas do Governo do Estado, anos antes de 1974, a fim de almejar um modelo de gestão mais adequado e o seu quadro de pessoal mais capacitado, possibilitou que a Coordenação de Planejamento Estadual elaborasse o Diagnóstico da Ação Administrativa do Estado que trouxe condições de:

Identificar os principais problemas, propôs um esquema de ação corretiva, consolidado na Lei no. 6636/74, com a reformulação de toda a estrutura organizacional do Poder Executivo Estadual, caracterizando a administração pública como sistema e consolidando tecnicamente o Sistema Estadual de Planejamento. (PARANÁ, 2002, p. 27).

Tais melhoramentos, consolidados na Lei 6.636/74, somente foram possíveis porque não houve uma continuidade quanto aos princípios perseguidos pelos diferentes governos que passaram, embora possuísem divergências político-partidárias, mesmo assim, mantinham a mesma linha sobre alguns temas, dentre os quais o de modernização da gestão administrativa do Estado.

A segunda reforma administrativa que o Paraná sofreu foi, basicamente, contemplada pela Lei nº 8.485, de 3 de junho de 1987, com um menor impacto que a reforma de 1974, mas não menos importante que a primeira, conforme se observa:

Diante da crise do gerenciamento do setor público, a estrutura administrativa passou por uma reformulação baseada na extinção ou fusão de órgãos, extinção de cargos, dispensa de pessoal, enfim, nas palavras do Governador Álvaro Dias, na necessidade de promover as alterações inadiáveis, capazes de injetar racionalidade, eficiência e eficácia nos seus mecanismos. (Ibid., p. 27).

No tocante à segurança pública observa-se que não esteve em pauta de prioridade, manteve-se acompanhando às mudanças gerais da administração pública, salvo as implementadas a partir do ano 2003, em que houve uma preocupação de melhorias no processo de gestão o que inclui a integração de áreas e organizações.

2.4 A GESTÃO NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA

A polícia moderna é uma invenção recente das sociedades do ocidente. Tais polícias foram criadas a partir da insatisfação popular, em virtude dos métodos utilizados por elas na resolução de problemas e conflitos.

Um marco no surgimento das polícias modernas é o ano de 1829, que marcou a criação da Polícia Metropolitana de Londres, por Sir Robert Peel.

Tal polícia foi pensada como instituição universal e neutra que visa à promoção da paz e da ordem pública utilizando meios pacíficos, embora tenha como recurso o uso ou ameaça do uso legítimo da força física. (BAYLEY, 2001, p. 109-112).

Pela importância, transcreve-se a seguir uma versão resumida dos princípios de Sir Robert Peel, propostos para a Polícia Metropolitana de Londres (VIVA RIO, 2006, p. 15):

1. A missão fundamental da polícia é a prevenção do crime e da desordem, e não a repressão.

2. A capacidade da polícia de cumprir o seu dever depende da aprovação de sua ação pelo público.

3. Para obter e conservar o respeito e a aprovação do público, a polícia deve poder contar com sua cooperação voluntária na tarefa de assegurar o respeito das leis.

4. O grau de cooperação do público com a polícia diminui na mesma proporção em que a necessidade do uso da força aumenta.

5. É pela demonstração constante de sua ação imparcial, e não quando ela cede aos caprichos da opinião pública, que a polícia obtém o apoio da população.

6. A polícia não deve recorrer à força física a menos que ela seja absolutamente necessária para fazer cumprir a lei ou para restabelecer a ordem e, mesmo assim, somente após ter constatado que seria impossível obter esses resultados pela persuasão, conselhos ou advertências.

7. A polícia deve manter com o público uma relação fundada na idéia de que a polícia é o público e o público é a polícia.

8. A polícia deve se limitar ao exercício estrito das funções que lhe são confinadas e se abster de usurpar, mesmo em aparência, aquelas que competem ao Poder Judiciário.

9. A prova da eficácia da polícia é a ausência de crimes e de desordem e não a manifestação visível de sua ação.

Observa-se que embora tais princípios tenham sido propostos para a Polícia Metropolitana de Londres, há mais de 150 anos, são atuais e aplicáveis às nossas polícias, pois enfatiza a necessidade de um bom relacionamento entre a polícia e sociedade, motivo pelo qual tornou-se um marco na estruturação de uma polícia moderna.

Ressalta-se que os Princípios de Peel continuam a fazer a diferença quando se fala em policiamento comunitário e processo de gestão nos séculos XX e XXI.

Para se padronizar o entendimento do conceito de segurança pública recorre-se à Escola Superior de Guerra (ESG), que por meio de seus ensinamentos doutrinários, define como “segurança do Homem como ser individual e como ser social, nos níveis Individual e Comunitário” (ESG, 2006, p. 53).

Silva (2003, p. 2) fala de forma bastante clara e ao mesmo tempo desafiadora sobre como, no seu entendimento, deveria estar estabelecido o paradigma para gerir a segurança pública, ou seja, não mais em um ideal que deva ser provido pelo ente estatal, mas sim, a partir da realidade, que é um quadro de insegurança, buscando o ideal, que é a participação de todos para atingir um quadro de segurança.

Propõe a construção de uma nova teoria sobre a segurança pública. Em vez de pretensão estatal irrealizável de prover segurança a todos os cidadãos, indistintamente, apenas com a ação da polícia e demais instituições do sistema de justiça criminal, o poder público se coloca, sim como provedor de serviços de segurança, mas também e sobretudo como coordenador dos esforços dos diferentes setores da sociedade para gerenciar a **insegurança**. Isto mesmo: gerenciar a insegurança, o que significa reconhecer a impossibilidade de reduzi-la com os meios usuais, mas ter como certa a viabilidade de fazê-lo de forma mais racional, em termos objetivos (diminuição dos riscos e perigos reais) e subjetivos (diminuição do medo), com a conjugação de outros meios, não usuais, de que se podem valer o Estado e a sociedade. Trata-se na verdade de uma inversão de sinal: de segurança, encarada positivamente como **questão setorial** da administração, para (in) segurança, encarada negativamente como **problema societário**. De segurança como **ideal** difuso, vago, para (in) segurança como **objeto** especificável. A pretensão agora é de que a segurança dos cidadãos será maior quanto melhor se aplicar a seguinte fórmula: **Diminuição dos riscos reais ou imaginários + Bom gerenciamento dos riscos reais + Bom gerenciamento do medo = Segurança**.

As mudanças nas estruturas de segurança pública ocorrem em todo o planeta e Gomes (2006, p. 18) apresenta uma visão sobre a mudança que ocorre na Europa sobre o modelo de segurança pública no qual de forma sintética destaca-se:

A necessidade de melhorar a capacidade de resposta a essas novas ameaças e riscos, num contexto de redução do papel interventor do Estado e de redução da despesa pública, precipita a emergência de reformas dos sistemas e das organizações policiais, procurando maior eficiência, eficácia e economia, sem perder de vista que o Estado, enquanto detentor do monopólio do uso legítimo da força física, nas palavras de Weber, deve continuar a zelar pela garantia do respeito pelos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos que serve.

Analisando o cenário das organizações policiais, Bayley (2001) confirma isto por meio de seus inúmeros estudos, com alcance mundial, em que constata a saturação do modelo de gestão burocrático na área de segurança pública.

A literatura apresenta que nos últimos 60 (sessenta) anos a segurança pública internacional tem sido caracterizada por 4 (quatro) grandes grupos de estratégias, os quais dispõem-se em ordem cronológica:

1. Combate profissional do crime ou policiamento tradicional.
2. Policiamento estratégico.
3. Policiamento orientado para o problema.
4. Polícia Comunitária (BRASIL, 2007b, p. 123).

2.4.1 Combate Profissional do Crime

Entende-se como combate profissional do crime (policiamento tradicional) a estratégia administrativa (de gestão) que orientou mundialmente o policiamento a partir de 1950. No Brasil tal modelo ainda orienta a maioria das polícias. Ela tem como principais características:

- A missão central da polícia, e só da polícia, está focalizada sobre o controle do crime.
- Valorização das unidades especializadas em detrimento das responsáveis pelos territórios, ou seja, as principais unidades são centralizadas, definidas segundo a sua função.
- Alto investimento (orçamentários e de pessoal) em tecnologia e treinamento (Ibid., p. 123-124).

2.4.2 Policiamento Estratégico

Diante do declínio do modelo do policiamento tradicional (combate profissional do crime), nas décadas de 60 e 70 tentou-se resolver os seus pontos fracos e para isso foi criado o conceito de policiamento estratégico, acrescentando reflexão e sinergia à missão básica de controle do crime.

O objetivo básico da polícia permanece o mesmo que é o controle efetivo do crime. O estilo administrativo continua centralizado. Por meio de pesquisas e estudos, a patrulha nas ruas é direcionada, melhorando a forma de emprego.

A comunidade é reconhecida pelo policiamento estratégico como podendo ser um importante instrumento de auxílio para a polícia. O policiamento estratégico enfatiza uma maior capacidade para lidar com os crimes que não estão bem controlados pelo modelo tradicional (Ibid., p. 125).

2.4.3 Policiamento Orientado Para o Problema

O policiamento orientado para o problema (POP), também chamado de policiamento para resolução de problemas, está calcado sobre as propostas de Goldstein (1977, 1979, 2000), tem por objetivo principal o propósito de melhorar a antiga estratégia de policiamento profissional, acrescentando reflexão e prevenção.

Essa estratégia determina o aumento do leque de opções da polícia ao reagir contra o crime (muito além da patrulha, investigação e detenções).

A repetição das chamadas em determinados locais encontra uma forma diferente de ação policial para a busca da solução.

O POP visa encorajar a comunidade a lidar com problemas específicos. De igual modo outras instituições governamentais e não-governamentais podem ser incentivadas a lidar com situações que levem a delitos.

Para o funcionamento desta estratégia de policiamento há a necessidade de mudanças estruturais da polícia, aumentando a autoridade do agente, pois há um incremento da discricionariedade do policial (aumento de sua capacidade de decisão, iniciativa e de resolução de problemas).

O POP desafia a polícia a lidar com a desordem e situações que causem medo, visando a um maior controle do crime. Os meios utilizados são diferentes dos anteriores e incluem um diagnóstico das causas subjacentes do crime, a mobilização da comunidade e de instituições governamentais e não governamentais.

Encoraja uma descentralização geográfica e a existência de policiais generalistas e capacitados (Ibid., p. 125-126).

Para Rolim (2006, p. 84), a síntese abordada pela proposta do modelo conceitual do POP é conhecida como "SARA, sigla pela qual se identificam os procedimentos de *Scanning, Analysis, Response and Assessment* (Levantamento, Análise, Resposta e Avaliação)".

2.4.4 Polícia Comunitária

A filosofia de polícia comunitária é incorporada, mais intensamente, nas organizações policiais a partir da década de 80 e visa ser uma verdadeira estratégia de policiamento, indo mais longe nos esforços para melhorar a capacidade de

respostas. O policiamento comunitário que é a atividade prática da filosofia de trabalho da Polícia Comunitária enfatiza a criação de uma parceria eficaz entre a comunidade e a polícia.

Muitos são os estudiosos que discutem sobre qual a diferença entre policiamento orientado para o problema (POP) e policiamento comunitário, e a maioria acredita que o primeiro é uma técnica a ser utilizada no policiamento comunitário, sendo este mais atual e completo, se comparado com o POP.

Salienta-se que o POP nem sempre exige a participação da comunidade em todos os aspectos relacionados à resolução de problemas, ocorrendo o contrário em relação ao policiamento comunitário, em que, sempre deve ser utilizada a participação comunitária e de técnicas criativas de resolução de problemas para atingir um amplo rol de preocupações comunitárias.

No policiamento comunitário, o êxito da polícia está não somente em sua capacidade de combater o crime, mas na habilidade de criar e desenvolver comunidades competentes para solucionar os seus próprios problemas.

No policiamento comunitário, as instituições, como por exemplo, a família, as escolas, as associações de bairro e os grupos de comerciantes, são consideradas parceiras importantes da polícia para a criação de uma comunidade tranqüila e segura.

O apoio da comunidade, tanto operacional quanto político, são elementos básicos para o sucesso da polícia comunitária a fim de atingir seus objetivos.

Dentro desta mesma linha de pensamento, Bondaruk e Souza (2003, p. 48) apresentam que a atividade de polícia comunitária é:

um conceito mais amplo que abrange todas as atividades voltadas para a solução dos problemas que afetam a segurança de uma determinada comunidade, que devam ser praticadas por órgãos governamentais ou não. A Polícia Comunitária envolve a participação das seis grandes forças da sociedade, freqüentemente chamadas de "os seis grandes". São eles a polícia, a comunidade, autoridades civis eleitas, a comunidade de negócios, outras instituições e a mídia.

Dessa forma, as instituições policiais devem estar mais abertas às definições e às prioridades dos problemas que a comunidade quer que sejam resolvidos. Na Polícia Comunitária os pontos de vista da comunidade recebem uma importância maior quando comparados com outras filosofias/formas de policiamento. (Ibid., p. 126-127)

Para Marinho (2002), a forma contemporânea de policiamento é o comunitário, que segundo a SENASP “baseia-se na premissa de que tanto as instituições estatais, quanto a população local, devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas que afetam à defesa social.” (BRASIL, 2007b, p. 6).

Portanto, o policiamento comunitário, para que seja implementado com eficiência, possui a necessidade de adequação do modelo organizacional, pois a forma necessária de poder é descentralizada, caracterizada fortemente no modelo de administração não burocrática (MARINHO, 2002).

2.5 GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL

Ainda no campo das mudanças estruturais das polícias brasileiras, Medeiros (2004, p. 288) apresenta a questão da unificação das polícias como algo que efetivamente pode acontecer desde que o modelo atual seja exercido:

Se perspectivas de unificação existem, são bastante incertas. Mais útil que fazer exercícios de futurologia será identificar as forças de aproximação das duas polícias. No plano das forças coercitivas, destaca-se a já citada subordinação das polícias à mesma Secretaria de Segurança Pública adotada por vários estados nos últimos anos.

O Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública - CRISP (2003, p. 4), da Universidade Federal de Minas Gerais, produziu o documento chamado “Cenários e Diagnósticos da Criminalidade no Brasil” e dentro deste elencou as características de violência no Brasil, segundo cronologia de mudança do ambiente, conforme transcrito a seguir:

O problema da violência no Brasil: Até a década de 50: crimes violentos eram raros; Décadas de 60 e 70: os crimes violentos são mais frequentes nos grandes centros urbanos; Década 80 e início da década de 90: os crimes violentos aumentam e se propagam nas regiões metropolitanas dos grandes centros urbanos; Após a 2ª metade da década de 90: os crimes violentos são bem mais percebidos pela sociedade e ganham espaço na mídia; Hoje: um sentimento de medo toma conta de todas as classes sociais.

No plano federal, algumas iniciativas foram adotadas pelo Ministério da Justiça para auxiliar as organizações policiais e a sociedade, no necessário

processo de transformação, em que se cita com destaque a criação do: Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), do Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP), do Programa Nacional de Cidadania com Segurança Pública (PRONASCI) e da 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública (CONSEG), realizada em 2009.

A 1ª CONSEG definiu um conjunto de “10 princípios” e “40 diretrizes” que servirão de base para a construção de uma política de segurança pública para o Brasil, mudanças essas que serão perseguidas pela proposta política do governo.

Por sua vez, o Plano Nacional de Segurança Pública sintetiza sua proposta, de como realizar tal transformação, da seguinte forma:

Propõe-se, nos três níveis em que se desdobra o presente programa (federal, estadual e municipal), a instauração de um novo ângulo de abordagem da problemática da segurança pública, a formação de um novo sujeito institucional para a gestão da política de segurança e a negociação de uma nova aliança, de uma nova modalidade de pacto com a sociedade, particularmente com as comunidades locais (BRASIL, 2002, p. 17).

Destacam-se ainda dentro do Plano Nacional de Segurança Pública alguns tópicos atinentes ao diagnóstico da situação atual no Brasil, em que se apresentam alguns pontos:

Síntese do diagnóstico. As deficiências comuns a ambas as polícias são as seguintes: 1) coleta, registro, produção, distribuição e processamento precários das informações, gerando dados inconsistentes e pouco confiáveis, e inviabilizando diagnósticos, análises prospectivas e definição de orientações estratégicas; 2) ausência de planejamento, de avaliação sistemática e de práticas corretivas; [...] 8) delimitação irracional (e dissociada das circunscrições da outra instituição policial) dos territórios jurisdicionais (Ibid., p. 29).

Já Bittar (2008, p. 219), da Universidade de São Paulo (USP), acredita que boa parte dos problemas que afetam a violência na sociedade é a ausência do Estado: “A violência nada mais significa do que a retomada do poder em outra linguagem, que não a da razão, em tempos em que a dissolução do Estado compromete a organização corporativa da vida social”.

Observa-se que uma forma de retomada do espaço pelo Estado é exatamente por meio da área de segurança pública.

Tal área deve monitorar e controlar todos os territórios nos quais ela atua e à medida que inicia a fuga do controle estatal, tais áreas devem ser objeto de estudo,

tanto pela área de segurança pública quanto pela própria sociedade no sentido de identificar as causas dos problemas e as medidas necessárias para sua solução.

Aqui no Brasil, não sem menos importância, Beato (1999, p. 2) sugere que ao invés de se buscar questões de difícil ordem para os enfrentamentos de segurança pública, deve-se se concentrar naquilo que efetivamente pode ser feito, notadamente em relação à questão de aperfeiçoar a gestão de segurança pública.

Diante deste quadro, algumas pessoas acreditam e propagam a necessidade de reformas de natureza institucional das polícias, sugerindo assim que o próprio modelo de polícia atualmente vigente é que estaria em crise (Pinheiro, 1998). Assim, propõe-se ora a unificação das polícias, ora a extinção pura e simples da polícia militar. Vou argumentar neste artigo em favor de soluções mais minimalistas, a partir de meu ceticismo em relação às soluções maximalistas frequentemente propostas. Nesta matéria, a melhor maneira de não se mudar nada, é mudar tudo, conforme tem sido demonstrado nos sucessivos e dramáticos episódios envolvendo as nossas forças policiais.

Ainda assim, Beato (Ibid., p. 16) apresenta a gestão e a tecnologia como os elementos-chave para a transformação das organizações policiais buscando a eficiência e, por derradeiro, destaca que por meio da adoção de gestão adequada é possível enraizar mudanças, pois estas permitem alterar a cultura organizacional.

Finalmente, gostaria de reiterar que o alcance de modificações no âmbito gerencial, e do ponto de vista das estratégias operacionais da polícia podem ter como resultado modificações muito mais profundas do ponto de vista da cultura organizacional, do que as soluções efetuadas a golpes de caneta. Conforme já ressaltai anteriormente, a melhor forma que se encontrou para não se mudar absolutamente nada na questão policial no Brasil foi propor reformas radicais que buscavam mudar tudo.

Verifica-se, portanto, que o caminho da melhoria da segurança pública passa pela necessidade de aperfeiçoamento do modelo de gestão adotado pelas organizações policiais e também nas Secretarias de Estado responsáveis pela área.

A proposta básica para a melhoria da gestão está calcada, em grande parte, em valores advindos da iniciativa privada e de organizações públicas estrangeiras, que já passaram pelos problemas que temos enfrentado.

Destaca-se que através da adoção de técnicas modernas de gestão não é garantia de sucesso na resolução dos problemas de segurança pública, contudo, sem a adoção de tais medidas conseguimos ampliar o insucesso na resolução de tais problemas.

2.6 GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO PARANÁ

As competências constitucionais dos órgãos que compõem a segurança pública já foram apresentadas e nesta etapa será apresentada uma perspectiva local, afeta à gestão da Secretaria de Estado da Segurança Pública do Estado do Paraná, como órgão responsável pelo controle operacional das polícias estaduais (BRASIL, 1983).

Até 1962, a Polícia Civil e Militar estava em órgãos diferentes. A Polícia Civil pertencia à estrutura da Chefatura de Polícia, que foi criada por meio da Lei nº 47, de 18 de fevereiro de 1948, substituindo o Departamento de Segurança Pública, que era diretamente subordinado ao Governador do Estado, com as atribuições referentes aos “negócios da segurança pública” em dias atuais. Já a Polícia Militar, estava subordinada à Secretaria de Estado dos Negócios do Interior e Justiça, que também foi criada por meio da Lei nº 47, de 18 de fevereiro de 1948, destacando-se os demais órgãos subordinados a tal Secretaria: Imprensa Oficial do Estado; Corpo de Bombeiros; Conselho Penitenciário; Departamento Estadual de Estatística; Departamento do Arquivo Público.

Já em 1962, a Lei Estadual nº 4.615, de 9 de julho de 1962, transforma a Chefatura de Polícia em Secretaria de Estado dos Negócios da Segurança Pública – SESP e traz a estrutura da Polícia Militar subordinada a esta nova Secretaria.

A SESP possuía como competência a programação, superintendência, direção e orientação da política dos serviços de polícia e segurança pública do Estado.

Em 1974, por meio da Lei 6.636, de 29 de novembro de 1974, altera a denominação da Secretaria de Estado dos Negócios da Segurança Pública para Secretaria de Estado da Segurança Pública. Importante destacar que a terminologia “NEGÓCIOS” acompanhava a designação das Secretarias de Estado desde o período imperial (PARANÁ, 2002, p. 27).

2.6.1 Fundamentação legal

Está dividida em duas perspectivas: legislação federal e estadual.

2.6.1.1 Legislação federal

Em âmbito federal, a fundamentação legal da Secretaria de Estado da Segurança Pública, como ente articulador das instituições componentes da segurança pública, está em primeiro plano em decorrência do Decreto-Lei 88.777, de 30 de setembro de 1983, cujos artigos 33 e 34 fazem tal referência:

Art. 33 - A atividade operacional policial-militar obedecerá a planejamento que vise, principalmente, à manutenção da ordem pública nas respectivas Unidades Federativas.

Parágrafo único - As Polícias Militares, com vistas à integração dos serviços policiais das Unidades Federativas, nas ações de manutenção da ordem pública, atenderão às diretrizes de planejamento e controle operacional do titular do respectivo órgão responsável pela Segurança Pública.

Art. 34 - As Polícias Militares, por meio de seus Estados-Maiores, prestarão assessoramento superior à chefia do órgão responsável pela Segurança Pública nas Unidades Federativas, com vistas ao planejamento e ao controle operacional das ações de manutenção da ordem pública.

Cabe ressaltar quanto ao artigo 34 acima, a obrigação de assessorar, não sendo facultativo.

Tal Decreto-Lei é uma das poucas referências legais, em nível federal, sobre uma secretaria estadual de segurança pública, definindo-a como integradora em âmbito estadual dos órgãos de segurança pública, em destaque a Polícia Militar.

O doutrinador policial-militar Valla (1999, p. 50), comentando o Decreto-Lei 88.777, faz a seguinte referência: “é o Estado-Maior da Corporação que assessora o Secretário de Estado da Segurança Pública para a formulação das diretrizes operacionais e na integração dos órgãos policiais de cada Estado.”

Destaca ainda a importância da participação da SESP no processo de integração quando afirma:

Integração com os órgãos policiais. Consoante à situação subsistente, o sistema é extremamente complexo e somente ao nível federal existem três polícias. No plano estadual, as polícias civis e militares que, freqüentemente, operam descoordenadas e, muitas vezes, em regime de franca hostilidade, decorrente de uma indesejável competição por um **maior quinhão de poder de polícia** a ser usado individualmente como moeda de troca. É o mais grave problema da administração policial, principalmente no plano estadual. É necessário enfrentar este problema e encontrar formas de estreita colaboração e integração, respeitadas as competências de cada instituição. (Ibid., p. 52)

Finaliza-se no âmbito federal que o Decreto-Lei 88.777 é do ano 1983, cinco (5) anos aproximadamente antes da atual Constituição Federal e até a presente data não se teve regulamentação referente ao artigo 144, por consequência tal Decreto-Lei continua vigente e sofrendo alterações de forma constante.

2.6.1.2 Legislação estadual

No âmbito estadual, analisa-se a Constituição do Estado do Paraná, promulgada em 1989 e encontra-se no Capítulo IV o tema “Da Segurança Pública”. Tal tema envolve os artigos 46 ao 51 e nestes estão inseridas as organizações que compõem a segurança pública no Paraná, com destaque: A Polícia Civil (art. 47), a Polícia Militar (art. 48) e a Polícia Científica (art. 50).

Destaca-se na citada Constituição Estadual o artigo Art. 49, que define a subordinação das Polícias Militar e Civil diretamente ao Governador do Estado:

Art. 49. A Polícia Militar, comandada por oficial da ativa do último posto do Quadro de Oficiais Policiais Militares, força auxiliar e reserva do Exército, e a Polícia Civil subordinam-se ao Governador do Estado e serão regidas por legislação especial, que definirá suas estruturas, competências, bem como direitos, garantias, deveres e prerrogativas de seus integrantes, de maneira a assegurar a eficiência de suas atividades.

Ainda no âmbito estadual, encontra-se a primeira referência importante, para este trabalho, sobre a Secretaria de Estado da Segurança Pública, dada por meio da Lei Estadual 8.485, de 03 de Junho de 1987, que dispõe sobre a reorganização da estrutura básica do Poder Executivo no Sistema de Administração Pública do Estado do Paraná.

Na citada Lei, as definições e atribuições da SESP estão contidas no artigo 11, que estabelece o posicionamento da SESP na estrutura organizacional, sendo uma Secretaria de Natureza Substantiva.

Art. 11. A estrutura organizacional básica do Poder Executivo compreende as seguintes unidades:

[...]

III - SECRETARIAS DE ESTADO DE NATUREZA SUBSTANTIVA;

[...]

8. Secretaria de Estado da Segurança Pública – SESP

[...]

Ainda a Lei Estadual 8.485/87, no artigo 34 define a competência da SESP:

SEÇÃO VIII - DA SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA
Art. 34. O âmbito de ação da Secretaria de Estado da Segurança Pública compreende:

- a promoção das medidas necessárias à manutenção da ordem e da segurança pública e à defesa das garantias individuais e da propriedade pública e particular, mediante campanhas educacionais e de orientação à comunidade, de fins preventivos, ou pelo uso ostensivo de pessoal e equipamento especializado;
- a repressão e apuração de infrações penais, em articulação com o Governo Federal;
- o auxílio e ação complementar às autoridades da justiça e da segurança nacional;
- a defesa civil da população contra calamidades;
- o estudo e pesquisa de fontes de recursos financeiros para o custeio e investimento no setor;
- a internalização da filosofia do respeito e do bem servir ao público, como setor responsável pela prestação de serviços a nível de indivíduo e de comunidade;
- a coordenação da aplicação da legislação de trânsito, exercendo o seu controle e fiscalização nos centros urbanos e nas rodovias estaduais;
- outras atividades correlatas.

Nota-se que as Polícias Civil e Militar não fazem parte do texto da referida lei, estando vinculadas à SESP por meio do Decreto Governamental nº 5.887, de 15 de dezembro de 2005, que trata do Regulamento da Secretaria de Estado da Segurança Pública – SESP.

Observa-se ainda que a Lei Estadual 8.485/87 é anterior às Constituições Federal (1988) e Estadual (1989), a exemplo da legislação federal acima citada, ou seja, Decreto-Lei 88.777/83.

Por outro lado, o Código da Polícia Militar, Lei Estadual Nº 1.943, de 23 de junho de 1954, no seu artigo 1º trata da subordinação da PM à Secretaria de Estado dos Negócios do Interior e Justiça:

Art. 1º - A Polícia Militar do Estado, Corporação instituída pela Lei n.º 7, de 10 de agosto de 1854, para a segurança interna e manutenção da ordem no território estadual, é subordinada à Secretaria de Estado dos Negócios do Interior e Justiça e considerada, de acordo com a legislação federal, força auxiliar, reserva do Exército Nacional, situação esta que a obriga a atender à convocação do Governo Federal, em caso de guerra externa ou grave comoção intestina.

Tal subordinação da Polícia Militar foi alterada para a esfera da Secretaria de Segurança Pública, pela mencionada Lei Estadual nº 4.615, de 9 de julho de 1962.

Por sua vez, o estabelecimento da subordinação da Polícia Civil junto à SESP se dá pela Lei Complementar 14, de 26 de Maio de 1982, a qual no seu artigo 1º estabelece: “Art. 1º. A Polícia Civil é a unidade de execução programática da Secretaria de Estado da Segurança Pública - SESP, com vínculo de subordinação hierárquica ao respectivo Secretário de Estado.”

Já o Decreto Governamental nº 5.887, de 15 de dezembro de 2005, publicado no Diário Oficial nº 7123, de 15/12/2005, que trata do Regulamento da Secretaria de Estado da Segurança Pública – SESP, estabelece a ligação de subordinação, tanto da Polícia Militar quanto da Polícia Civil.

Em termos gerenciais, ocorreu uma inovação com a vigência de tal Decreto, principalmente pela criação da Coordenadoria de Análise e Planejamento Estratégico, setor responsável em assessorar na função administrativa de controle, o que até então não existia no âmbito da SESP, interagindo diretamente sobre a avaliação dos resultados das polícias civil e militar.

O artigo 4º do citado Decreto estabelece a estrutura organizacional, em nível de execução programática, tendo ainda em sua estrutura o Departamento de Inteligência e a Coordenadoria de Análise e Planejamento Estratégico (CAPE).

Art. 4º A estrutura organizacional básica da Secretaria de Estado da Segurança compreende:

[...]

VI-Nível de Execução Programática:

- Polícia Civil do Estado do Paraná – PCPR;
- Polícia Científica do Estado do Paraná – PCP;
- Polícia Militar do Estado do Paraná – PMPR;
- Departamento de Inteligência do Estado do Paraná – DIEP;
- Coordenadoria de Análise e Planejamento Estratégico – CAPE (PARANÁ, 2005, p. 3).

Ainda, o referido Decreto, no artigo 32, cita a área de competência da Polícia Civil do Paraná, e observa-se que as competências definidas estão referenciadas tanto na Constituição Federal, quanto Estadual, com algumas poucas alterações, ou seja:

Art. 32. À Polícia Civil do Estado do Paraná compete: I-a garantia da tranquilidade da população, através da manutenção da ordem e da segurança pública, mediante o exercício das atividades da Polícia

Judiciária, Administrativa e de Segurança; II-a formação e o aperfeiçoamento de pessoal habilitado para executar, organizar e dirigir os serviços da Polícia Civil e mediante convênio com órgãos públicos e privados; III -a participação na segurança interna e na defesa civil; IV-o exercício de atividades de vigilância, informações e capturas; V-a realização de trabalhos nas áreas civil e criminal, baseados nos processos papiloscópico, fotográfico e outras técnicas para a identificação da pessoa humana, com emissão de laudos, em todo o Estado; VI -a manutenção de um centro de operações especiais; VII-a manutenção de um centro de comunicações; VIII-a aplicação de sanções administrativas em matéria de competência policial, de acordo com as normas vigentes; IX-o incentivo à criação de atitude pública favorável ao cumprimento da lei, desenvolvendo campanhas educativas de esclarecimento e orientação à comunidade e de prevenção da criminalidade; X-a integração com os órgãos públicos e privados na assistência e orientação de problemas ligados a desvios sociais; e XI-o desempenho de outras atividades correlatas (Ibid., p. 21-22).

O mesmo ocorre quando o Decreto em questão faz referência à área de competência da Polícia Militar do Paraná, definindo no artigo 34, basicamente o que está estabelecido como suas atribuições por meio das Constituições Federal e Estadual, ou seja:

Art. 34. À Polícia Militar do Estado do Paraná, instituída para a manutenção da ordem pública e segurança interna no Estado compete as atribuições previstas na legislação própria e: I-a execução da polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; II-a atuação de maneira preventiva, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde se presuma ser possível a perturbação da ordem social; III-a atuação de maneira repressiva, em caso de perturbação da ordem pública, precedendo o eventual emprego das Forças Armadas; IV-o atendimento à convocação, inclusive mobilização, do Governo Federal em caso de guerra externa, ou para prevenir ou reprimir grave subversão da ordem social, ou ameaça de sua irrupção, subordinando-se à força terrestre para emprego em suas atribuições específicas de Polícia Militar e como participante da defesa interna e territorial; V- a realização de serviços de prevenção e de extinção de incêndios, simultaneamente com os de proteção e salvamento de vidas e materiais nos locais de sinistro, os de busca e salvamento, prestando socorro em casos de afogamentos, inundações, desabamentos, acidentes em geral, catástrofes e calamidades públicas; VI-o exercício das atividades da Polícia Judiciária Militar, nos crimes militares definidos em lei, quando cometidos por integrantes da Polícia Militar do Estado do Paraná; VII-o desempenho de outras atividades correlatas (Ibid., p. 23).

Já a Lei Estadual 6.774, de 08 de janeiro de 1976, dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado do Paraná, estabelecendo a destinação, a missão e a subordinação da Polícia Militar do Paraná. (PARANÁ, 1976)

O artigo 3º, da citada Lei, prevê a subordinação operacional junto à SESP: “Art. 3º. A Polícia Militar, nos termos da legislação federal pertinente, subordina-se operacionalmente ao Secretário da Segurança Pública do Estado do Paraná”.

Já o artigo 4º, da Lei 6.774, estabelece que a administração, o comando e o emprego da PM estão atinentes ao Comandante-Geral, conforme transcrito a seguir: “Art. 4º. A administração, o comando e o emprego da Corporação são da competência e responsabilidade do Comandante-Geral, assessorado e auxiliado pelos órgãos de direção”.

Em relação à Polícia Civil, a Lei Complementar 14, de 26 de maio de 1982, dispõe sobre o Estatuto da Polícia Civil do Paraná, ao tratar basicamente da sua organização, das carreiras e provimentos, dos direitos, prerrogativas e vantagens, do direito de petição, aspectos relacionados à hierarquia funcional e sobre a disciplina. (PARANÁ, 1982).

Com o intuito de consolidar as competências legais da SESP, em particular quanto ao controle operacional sobre as polícias, a Resolução 413/06-SESP, publicada no Diário Oficial do Estado do Paraná nº 7357, de 27 de Novembro de 2006, institui um Comitê Gestor de Segurança Pública.

O artigo 1º da citada Resolução, define as organizações participantes, diretrizes do Comitê Gestor e a responsabilidade quanto ao assessoramento, conforme segue:

Art. 1.º - Instituir rotinas de trabalho integrado entre as Polícias Civil e Militar do Estado do Paraná, visando o desenvolvimento de uma cultura de cooperação, abrangendo a otimização de recursos humanos e materiais, obedecendo as seguintes diretrizes:

- I - Intercâmbio permanente de informações;
- II - Planejamento conjunto das ações policiais;
- III - Envolvimento dos níveis diretivos e operacionais com as metas propostas;
- IV - Estabelecimento de metas e avaliação constante de resultados pela Secretaria de Segurança Pública.

Parágrafo único - A Coordenadoria de Análise e Planejamento Estratégico (CAPE) ficará responsável pela avaliação constante de resultados e o cumprimento das metas estabelecidas pela Secretaria da Segurança Pública (PARANÁ, 2006, p. 1).

Já no artigo 2º, da referida Resolução, estabelece-se o processo de funcionamento e a definição dos participantes do Comitê Gestor.

Art. 2.º - Para a execução da rotina de trabalho integrada, apresentação dos diagnósticos e avaliação constante de resultados, serão realizadas reuniões ordinárias, presididas pelo Secretário da Segurança Pública ou representante por ele designado, com a participação obrigatória de integrantes dos níveis operacionais, gerenciais e diretivos das Polícias Civil e Militar, conforme prévia convocação.

Parágrafo único - Os diagnósticos e avaliação constantes dos resultados de que trata o presente artigo, deverão ser disponibilizadas pela CAPE às autoridades policiais convocadas para as reuniões ordinárias, com um prazo mínimo de 48 horas de antecedência (Ibid., p. 1).

No artigo 3º, da citada norma, especifica-se a estrutura básica do Comitê Gestor, quanto aos participantes.

Art. 3.º - As reuniões ordinárias de que trata o artigo anterior obedecerão a seguinte estrutura básica, conforme os interesses a serem atingidos e a convocação realizada pelo Secretário da Segurança Pública:

- a) Delegados de Delegacias e Distritos da Polícia Civil e Comandantes de Companhias da Polícia Militar;
- b) Delegados Subdivisionais da Polícia Civil e Comandantes de Batalhões;
- c) Delegado da Divisão da Capital e da Divisão Metropolitana da Polícia Civil e Comandante do Policiamento da Capital da Polícia Militar;
- d) Delegado da Divisão do Interior da Polícia Civil e Comandante do Policiamento do Interior da Polícia Militar;
- e) Delegado Geral da Polícia Civil e o Comandante Geral da Polícia Militar do Paraná.

§ 1.º - Os convocados, conforme estrutura básica descrita nos incisos do caput desse artigo, poderão se fazer acompanhar de seus subordinados como auxiliares técnicos.

§ 2.º - Representantes dos setores administrativos e especializados da Polícia Civil e ou Polícia Militar poderão ser convocados a participar das reuniões ordinárias, a critério do Secretário de Segurança Pública.

§ 3.º - A critério do Secretário da Segurança Pública poderão ser convidadas outras autoridades ou representantes de entidades e da sociedade civil, para participarem das reuniões, como observadores.

§ 4.º - As reuniões ordinárias serão agendadas previamente pela CAPE e serão realizadas na sala de reuniões da Secretaria da Segurança Pública.

§ 5.º - Os integrantes das Polícias Civil e Militar, respeitando a mesma estrutura básica das reuniões ordinárias, poderão solicitar a realização de reuniões extraordinárias, conforme as necessidades dos trabalhos, devendo contudo dar ciência da data e do assunto a ser tratado à autoridade imediatamente superior:

§6.º - Quando a reunião extraordinária versar sobre o constante no inciso II, do Art. 1.º, deve a autoridade policial que teve a iniciativa de agendar a reunião informar a data e o assunto à CAPE, para ciência e eventual participação, com antecedência mínima de 72 horas (Ibid., p. 1-2).

O artigo 4º dá liberdade às organizações policiais para instituírem os desdobramentos necessários quanto aos planos de trabalho.

Art. 4.º - Em portaria conjunta do Delegado Geral da Polícia Civil e do Comandante Geral da Polícia Militar serão especificados, dentre outros procedimentos, a padronização de planos e relatórios (Ibid., p. 2).

Do exposto, sob a ótica da legislação, verifica-se que a legislação, em particular a estadual, apresenta um paradoxo, em que a Constituição Estadual de 1989 define no seu Art. 49. que: "A Polícia Militar, [...], e a Polícia Civil subordinam-se ao Governador do Estado".

Configura-se tal paradoxo, pois, não há regulamentação quanto ao citado artigo e que a prática é de que a subordinação administrativa e operacional ocorra através da SESP.

Por outro lado, tais organizações, vinculadas diretamente ao Governador podem trazer um retrocesso, em que as políticas públicas de segurança pública estariam desconexas pelas dificuldades de articulação e também quanto a disponibilidade de tempo para as discussões deste importante tema.

Sustenta-se a expressão retrocesso pelo fato de que até 1962 as organizações policiais estavam em secretarias distintas, o que foi modificado pela Lei Estadual nº 4.615, de 9 de julho de 1962.

Ao nosso entender o modelo mais coerente, à luz do que tem ocorrido em várias Unidades da Federação, seria manter o controle operacional vinculado à SESP, ampliando as funções do Comitê de Gestão e por consequência, ampliando a função de controle externo das organizações policiais. A autonomia das organizações policiais estaria circunscrita em suas funções administrativas, exceto em áreas comuns.

Já a autonomia administrativa pode ocorrer por meio de uma Lei Estadual, que regule a matéria e estabeleça o *status* de Secretaria Especial de Estado, para as questões administrativas, específicas das Polícias Civil e Militar.

Acredita-se que tal medida fortaleceria a autoridade dos dirigentes, das citadas organizações e geraria, por consequência, um aumento de suas responsabilidades, elemento necessário para que seja concretizada a chamada autonomia administrativa.

2.6.2 Gestão na Secretaria de Segurança

A análise sobre o modelo de gestão da SESP compreenderá a ótica dos seguintes campos: financeiro, produção, *marketing* e recursos humanos. Tais campos compõem os elementos básicos para o estabelecimento de um planejamento estratégico em uma organização, conforme proposto por Chiavenato (1983, p. 255).

Conforme exposto, as questões administrativas e operacionais das polícias estão centralizadas no âmbito da SESP.

Já a SESP, no campo administrativo, integra um sistema maior dentro da estrutura da administração pública do Paraná, conforme definido pela Lei Estadual 8.485/87, 03 de Junho de 1987.

O artigo 52 da citada Lei apresenta alguns princípios norteadores sobre o funcionamento de tal sistema estadual de administração pública, ou seja:

- funcionamento voltado para objetivos;
- atividades de planejamento, administração financeira, administração geral e administração de pessoal serão conduzidas de forma centralizada;
- possui agregados os seguintes sistemas estruturantes:
 - I - Sistema de Planejamento;
 - II - Sistema Financeiro;
 - III - Sistema de Administração Geral;
 - IV - Sistema de Recursos Humanos.

No artigo 39, da citada Lei Estadual, encontra-se a definição de como se estabelece o relacionamento das Secretarias, em destaque a SESP, motivo deste estudo, com os órgãos centralizadores da administração pública, segundo os quatro sistemas estruturantes.

Verifica-se que a ligação entre as Secretarias estruturantes e as demais é por um canal técnico, incorporando na estrutura de cada Secretaria de Estado, não estruturante, um dos grupos de ligação, a saber:

Art. 39. Grupo de Planejamento Setorial - a vinculação entre a Secretaria cuja estrutura integra e a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, para a execução das atividades concernentes ao sistema de planejamento, compreendendo a participação na elaboração da programação específica da Secretaria e a aplicação dos processos de coleta e divulgação sistemática de informações técnicas; a elaboração, controle e acompanhamento da execução orçamentária e planejamento institucional; as atividades constantes do Título VI; outras atividades correlatas.

Art. 40. Grupo Financeiro Setorial - a vinculação entre a Secretaria cuja estrutura integra e a Secretaria de Estado da Fazenda, para execução das atividades concernentes ao sistema financeiro, compreendendo contabilização, controle e fiscalização financeira; a execução do orçamento; a apuração, análise e controle de custos; as atividades constantes do Título VI; outras atividades correlatas.

Art. 41. Grupo Administrativo Setorial - a vinculação entre a Secretaria cuja estrutura integra e a Secretaria de Estado da Administração, para execução das atividades concernentes ao sistema de administração geral, compreendendo a prestação de serviços meio necessários ao funcionamento regular da Secretaria; as atividades constantes do Título VI; outras atividades correlatas.

Art. 42. Grupo de Recursos Humanos Setorial - a vinculação entre a Secretaria cuja estrutura integra e a Secretaria de Estado da Administração, para execução das atividades concernentes ao sistema de recursos humanos, compreendendo o fornecimento e controle de utilização de pessoal nos diferentes programas e atividades da Secretaria; a coleta de informações para análise e controle de custos e atualização do cadastro central de recursos humanos; as atividades constantes do Título VI; outras atividades correlatas (PARANÁ, 1987).

Evidencia-se que as Secretarias de Estado estruturantes, ou seja, aquelas que são o centro dos sistemas estruturantes são as seguintes: Planejamento e Coordenação Geral; Fazenda e Administração.

Disso observa-se que o processo de transformação ocorrido no interior da SESP não modificou o quadro sistêmico estruturante, ao qual ela está inserida dentro da administração pública, no tocante aos níveis de centralização e subordinação, contrapondo-se diante das necessidades atuais.

2.6.2.1 Produção

Segundo Chiavenato (1983, p. 186), “o objetivo imediato e fundamental de toda e qualquer tipo de organização é produzir algo: é a produção”.

A produção pode ser caracterizada em produto e/ou serviço e as condições como estes se relacionam com o cliente e o mercado é o que estabelece o valor da organização.

A produção das organizações que compõem a segurança pública são serviços e estes estão delimitados em suas competências legais.

Uma característica básica de como é estabelecido o processo de avaliação da produção (serviço), das organizações policiais brasileiras, é descrito por Durante e Zavataro (2007, p. 87) dizendo que é “um processo de gestão que privilegia o monitoramento do processo de trabalho e não a avaliação dos resultados alcançados”.

Ainda Durante e Zavataro (Ibid., p. 87) observam que tais fatos ocorrem pois:

Nesse âmbito, a falta de obrigação moral e legal dos gestores públicos responsáveis pela área de segurança pública de prestar contas dos resultados alcançados pelas suas ações é o principal motivo da sobrevivência do antigo modo de fazer segurança pública, pautado pelo "achismo", pelo atendimento em caráter emergencial, pela desarticulação sistêmica entre os órgãos da área e pela valorização do policiamento ostensivo em detrimento do preventivo.

Diante disso, evidencia-se a importância da Comitê Gestor, pois este trata de avaliação dos resultados previstos e alcançados.

Em relação aos demais setores da administração pública ocorre o inverso, o mesmo processo citado por Durante e Zavataro (*Ibid.*, p. 87).

No item 2.7 deste trabalho está descrito como se estabelece efetivamente o processo do Comitê Gestor, responsável pelo controle da produção da Secretaria de Estado da Segurança Pública do Paraná.

2.6.2.2 Financeiro

Para melhor compreensão do campo financeiro, este será analisado também pela ótica orçamentária e patrimonial (Peixe, 2009), por serem esses sistemas considerados integrados, conforme descritos a seguir:

- Sistema Orçamentário: deve conter contas de previsão e de realização de receitas e despesas orçamentárias.
- Sistema Financeiro: compreende as contas do ativo e passivo financeiro, além das contas de receitas e despesas orçamentárias. no fim do ano, os saldos vão para o sistema patrimonial. o sistema financeiro tem dupla finalidade. ele produz o balanço financeiro e alimenta o sistema patrimonial, para que este produza o balanço patrimonial e a demonstração das variações patrimoniais.
- Sistema Patrimonial: bens, direitos e obrigações financeiras e patrimoniais.

O planejamento financeiro, orçamentário e patrimonial da SESP está consolidado dentro da administração pública estadual, conforme definido por meio da Lei 8.485 - 03 de Junho de 1987, que estabeleceu a reorganização da estrutura básica do Poder Executivo no Sistema de Administração Pública do Estado do Paraná.

Para atender a demanda financeira da SESP, dentro da sua estrutura existe o Grupo Financeiro Setorial, por meio dele se estabelece a ligação técnica com a área financeira do Estado, de acordo com o artigo 40 e o inciso II do artigo 52 da citada Lei.

Já a demanda orçamentária da SESP está estabelecida pelo Grupo de Planejamento Setorial; por meio dele se estabelece a ligação técnica com a área de planejamento orçamentário do Estado, de acordo com o artigo 39 e o inciso I do artigo 52 da citada Lei.

Sinteticamente, a seguir apresenta-se, segundo Peixe (2009) e Hembecker (2009), o ciclo de programação orçamentária no âmbito do Governo do Paraná.

Inicia-se pelo encaminhamento das necessidades financeiras das unidades orçamentárias à Secretaria de Estado da Fazenda, que consolida e realiza a elaboração de propostas das leis: Lei do programa Plurianual (PPA), para quatro anos de governo; Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) - anual com a definição de metas a serem atingidas; Lei de Orçamento Anual (LOA), que estabelece as receitas e despesas. Após esta fase, a Secretaria da Fazenda encaminha para a Secretaria de Planejamento do Estado, onde programa o orçamento, faz a previsão de receita para cada órgão, definindo as "fatias do bolo". Por sua vez, as Secretarias, em especial a que se está analisando, a SESP, recebe o encaminhamento e subdivide os recursos entre os órgãos da pasta, nominados para efeito de orçamento como unidades, por meio das diversas unidades orçamentárias. Como ato seguinte, as unidades orçamentárias fixam as despesas e após o Grupo de Planejamento Setorial da SESP confere o teto das despesas de acordo com o ordenado pela Secretaria das Finanças que os encaminha à Coordenação de Orçamento e Planejamento da Secretaria de Planejamento que emite o Quadro de Detalhamento de Despesa.

Como exemplo, busca-se em Mattke e Peixe (2008) esclarecimento de como se estabelece o planejamento, programação e execução orçamentária dos recursos do tesouro numa unidade orçamentária-financeira, em particular a Polícia Militar, e, por consequência, pode ser utilizado em analogia para as demais unidades que compõem a SESP:

a Polícia Militar realiza o planejamento, programação e execução orçamentária dos recursos, oriundos do Tesouro do Estado, por intermédio do Grupo Orçamentário e Financeiro Setorial da Secretaria de Estado da Segurança Pública, tendo como ordenador de despesa o Secretário daquela

Pasta, e como Unidades e Projetos/Atividades Orçamentárias da Corporação, os seguintes segmentos internos: Unidade Orçamentária Comando Geral da Polícia Militar; Atividade Apoio Tático e Operacional da Polícia Militar, Atividade Serviços de Saúde e Assistência Social; Unidade Orçamentária Comando do Policiamento da Capital; Unidade Orçamentária Comando do Policiamento do Interior, Atividade Policiamento Rodoviário, Atividade Policiamento do Meio Ambiente; Unidade Orçamentária Comando do Corpo de Bombeiros, Atividade Serviço de SIATE; Unidade Orçamentária Academia Policial Militar do Guatupê. (Ibid., p. 506)

Mattke e Peixe (2008, p. 507) estabelece crítica da forma como ocorre o planejamento, programação e execução orçamentária acima citado, pois:

Aliado a isso, é um fato que a ausência de participação das Unidades Operacionais da Polícia Militar, na fase de planejamento e programação orçamentária, traz como consequências uma insatisfação generalizada, quando da insuficiência dos recursos, bem como resulta em uma falta de envolvimento da parte destes Comandos, por ocasião da aplicação dos recursos. (Ibid., p. 507)

Ainda, Mattke e Peixe (2008, p. 516) expõe o resultado de uma pesquisa, por ele elaborada, em que verifica que:

o modelo de execução orçamentária e financeira dos recursos orçamentários destinados à Corporação, hoje com a ordenação de despesa sob controle da SESP, sendo que 89,48% dos entrevistados consideraram mais adequado que esta atribuição fosse descentralizada ao Comando da PMPR, apontando como justificativa que a Corporação teria autonomia nas fases do processo orçamentário e financeiro (22,15%), facilidade em priorizar as despesas da Corporação (21,85%) e melhor atendimento às reais necessidades das Unidades (20,36%).

Em complementação, Fahur e Pires (2008) verificam que a descentralização do orçamento público é um meio importante para melhoria da gestão pública e destacam:

Na aplicação dos recursos na atividade-fim da corporação ficou demonstrado que não existem graves problemas, mas que os recursos, escassos em razão da demanda sempre crescente, poderiam ser aplicados de maneira que as unidades orçamentárias da Polícia Militar fossem mais descentralizadas, senão por pregões eletrônicos diretamente nos batalhões, ao menos por áreas ou regiões de atuação que envolvesse três ou quatro batalhões de realidade mais próxima. Isso resolveria o problema da alimentação adquirida pelo Departamento Estadual de Administração de Materiais – DEAM, por vezes, de qualidade aquém daquela necessária para a atividade policial. (Ibid., p. 25-26)

Dentro desta mesma linha, Hornung (2008) em pesquisa aos comandantes de unidades PM, estes enfatizam a necessidade do fortalecimento da descentralização orçamentária/financeira, considerando para isso a expansão do fundo rotativo, visando dar melhoria ao atendimento das necessidades de investimento, custeio “Seria necessária uma revisão e ampliação, e avaliada a possibilidade de pequenas compras de material permanente, além da possibilidade de englobar os recursos referentes à manutenção de viaturas” (Ibid., p.27).

Conclui-se que o modelo de administração financeira, orçamentária e patrimonial em que os órgãos policiais e mesmo a SESP estão inseridos é um modelo centralizador; tal modelo tem gerado dificuldades quanto ao planejamento, programação e execução orçamentária dos recursos, o que no entender dos autores acima citados a descentralização seria a saída.

Sendo um dos motivos pelos quais não se utilizam as informações financeiras como indicadores de avaliação, dentro do Comitê Gestor.

2.6.2.3 Planejamento de *marketing*

Busca-se apresentar, sinteticamente, como se procede o planejamento de *marketing* no âmbito da SESP, disto, buscou-se a fundamentação legal e também doutrinária.

A reforma administrativa do Estado do Paraná de 1987 trouxe várias inovações e dentre elas está a criação da Secretaria da Comunicação Social (PARANÁ, 2002, p. 27-28) “cuja finalidade era centralizar e ordenar o intercâmbio de informações entre o governo e a sociedade, assessorar o Governador do Estado no relacionamento com a imprensa e divulgar amplamente as atividades da administração pública”.

A Lei Estadual 8.468, de 16 de Março de 1987, cria a Secretaria de Estado da Comunicação Social (SECS) e adota outras providências; transcrevem-se a seguir os objetivos e as finalidades da SECS, contidos no artigo 1º, a saber:

Art. 1º. Fica criada a Secretaria de Estado da Comunicação Social - SECS, com o objetivo de planejar, coordenar a execução e dirigir as atividades relativas à área de Comunicação Social do Estado, abrangendo todas as unidades da administração direta e indireta.
Parágrafo único. Como Secretaria de Estado de natureza substantiva, caberá a SECS, no cumprimento de suas finalidades:

- I - assessorar o Governador do Estado no relacionamento com a imprensa local, nacional e estrangeira, visando a centralização e ordenamento de intercâmbio de informações entre o Governo e a Sociedade;
- II - coordenar e controlar a divulgação das ações administrativas e políticas do Governo através de campanhas publicitárias e orientar a programação financeira destas;
- III - estabelecer diretrizes de Comunicação Social a serem observadas pelas unidades setoriais de imprensa do Poder Executivo;
- IV - divulgar as atividades da administração direta e indireta do Estado;
- V - realizar pesquisas no sentido de manter o Governador do Estado ciente do comportamento da opinião pública a respeito das atividades governamentais;
- VI - planejar, organizar e executar programas de conferências, palestras, seminários, exposições, congressos e mesas redondas, sobre assuntos de interesse do Estado;
- VII - manter controle referente a campanhas publicitárias e matérias divulgadas pelos veículos de comunicação, efetuadas pelos órgãos da administração direta e indireta do Estado;
- VIII - coordenar e controlar a divulgação das atividades do Estado do Paraná através da redação de notícias para utilização por jornais, rádios, televisões e de reportagens e documentários em texto, fotografias, audiovisuais e videotapes;
- IX - programar a cobertura dos eventos em que o Estado participar;
- X - manter o arquivo de notícias e fotografias, slides e comentários da imprensa de todo o País sobre as atividades do Estado, para fins de consulta e estudo;
- XI - prestar à comunidade, as informações de que necessitar sobre as atividades do Estado;
- XII - organizar programas de visitas à diversas repartições públicas e às obras da Administração;
- XIII - exercer outras atribuições necessárias ao cumprimento de suas finalidades (PARANÁ, 1987a).

Observa-se que a citada Lei estabelece uma visão sistêmica, quando define no caput do artigo 1º que abrangerá “todas as unidades da administração direta e indireta” e ainda no inciso III, do parágrafo único do artigo 1º, quando define a finalidade de “estabelecer diretrizes de Comunicação Social a serem observadas pelas unidades setoriais de imprensa do Poder Executivo”.

Por tais características, observa-se que as ações de comunicação social do Estado devem ser realizadas de forma coordenada e sistêmica, almejando atingir de forma global os mesmos objetivos, ou seja, a existência de uma política setorial envolvendo o governo e os órgãos da administração direta e indireta.

A área de comunicação social do Governo do Paraná é considerada uma forma de comunicação empresarial por ambas possuírem as mesmas finalidades (BAHIA, 1995, p. 15).

A comunicação empresarial, segundo Bahia (Ibid., p. 15), é definida como um “processo conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, etc. pelo qual a empresa

se dirige ao público interno (seus funcionários) e ao público externo (seus consumidores)”.

A comunicação empresarial se estabelece, segundo Bahia (Ibid., p. 15), quando “a empresa constitui um elemento de comunicação com a sociedade, alcança especializações como relações públicas, jornalismo, publicidade, *marketing* e outras áreas. E, assim, passa a ser um pólo de informações”.

Destaca-se que dentro das finalidades de comunicação empresarial/social está inserida a atividade de *marketing*, portanto, tal atividade, no âmbito do Governo do Estado, está associada à atividade de comunicação social.

Buscou-se a partir destes conceitos a identificação da estruturação da assessoria de comunicação social dentro da SESP e suas organizações policiais.

Constatou-se a existência de assessorias no âmbito da SESP, da Polícia Civil e Militar, embora, após a realização de análise sobre o Decreto Nº 5.887/2005, que estabelece o Regulamento da Secretaria de Estado da Segurança Pública, não foi encontrado referência a um setor/assessoria/grupo responsável pela comunicação social, assessoria de imprensa, relações públicas ou *marketing*.

Tal ausência não retira a incumbência dada pela Lei Estadual 8.468, de 16 de Março de 1987, e assim observa-se o funcionamento de uma estrutura mesmo não estando normatizada, pois o encargo existe.

A atividade de assessoramento junto à imprensa da Polícia Civil do Paraná foi identificada no artigo 2º da Lei 9.534, de 16 de Janeiro de 1991, que “Altera a estrutura organizacional básica da Polícia Civil do Estado.

Ressalta-se que tal atividade, na Polícia Civil, está dentro da Assessoria Técnica, conforme apresenta o texto original da Lei:

Art. 2º. À **Assessoria Técnica** cabe as atividades ligadas ao assessoramento à Direção da Polícia Civil no que se refere ao planejamento operacional, ao **relacionamento da instituição policial civil com a imprensa e com a comunidade em geral**, à técnica em legislação e ao assessoramento jurídico; outras atividades correlatas. (grifo nosso). Lei 9.534, de 16 de Janeiro de 1991.

No âmbito da Polícia Militar, identificou-se no artigo 11 da Lei 6.774, de 08 de janeiro de 1976, que trata da Organização Básica da Polícia Militar do Estado do Paraná, a existência da 5ª Seção do Estado-Maior, responsável por assuntos civis (PARANÁ, 1976).

Destaca-se que tal Seção possui como incumbência as atividades atribuídas por Portaria do Comando Geral da PMPR, que instituiu as Instruções Reguladoras de Atribuições das Funções Orgânicas e Encargos Institucionais, publicada no Boletim Geral Nº 049, de 16 março de 2009, em que estabelece no artigo 33 a competência da 5ª Seção (PM/5) conforme se observa:

Das atribuições orgânicas da 5ª Seção do EMPM (PM/5)

Art. 33. Compete à PM/5:

- I - assessorar o Comandante-Geral e o Chefe do EMPM no que se refere à comunicação social e ao cerimonial militar;
 - II - elaborar as normas de comunicação social e do cerimonial militar dentro da PMPR;
 - III - manter permanente ligação com os órgãos de comunicação social, assegurando o perfeito fluxo de informações entre o Comando-Geral e as instituições de comunicação públicas ou privadas;
 - IV - acompanhar as notícias na imprensa relativas à PMPR;
 - V - desenvolver as atividades de cerimonial militar nos eventos em que houver a confirmação ou presunção da presença do Comandante-Geral ou do Chefe do EMPM;
 - VI - desenvolver as atividades relacionadas ao preito da tropa nos eventos de repercussão estadual ou federal, e ainda naquelas de interesse do Comando-Geral;
 - VII - promover estudos e planejamentos voltados à melhoria da comunicação interna, do relacionamento com a imprensa e com o público em geral;
 - VIII - orientar tecnicamente e dar apoio material aos integrantes do Sistema de Comunicação Social da PMPR, quando necessário.
- Seção XXVII

Tais atribuições da 5ª Seção (PM/5) são complementadas pelo artigo 34, que estabelece as atribuições funcionais do Chefe da Seção, do qual destaca-se:

Das atribuições funcionais do Chefe da PM/5

Art. 34. Cabe ao Chefe da PM/5:

- I - dirigir, orientar e coordenar as atividades de cerimonial militar, relações públicas, consultoria de imprensa, publicidade e marketing;
- II - encarregar-se das atividades sociais da Corporação;
- III - manter um serviço de registro de imagens;
- IV - promover a edição e a atualização das normas relacionadas às atividades inerentes à PM/5;
- V - coordenar a coleta e o processamento de dados referentes às pesquisas de clima e de opinião;
- VI - manter estreita ligação com os órgãos de imprensa;
- VII - conceder direitos e atribuir responsabilidades, dentro de sua competência, àqueles que lhe estiverem subordinados.

Convém salientar que no inciso I do artigo 34 é definida a atividade de *marketing* como competência do chefe da 5ª Seção.

Constata-se de forma empírica que os diferentes setores de comunicação social, envolvendo polícia civil, militar, núcleo de comunicação da SESP e a própria

Secretaria de Comunicação Social estabelecem uma ligação direta com os canais de imprensa.

Contudo, também existe um canal verticalizado, em que tais informações fluem com cópia, quando do encaminhamento externo, almejando instruir os níveis decisórios acima, ou seja, SESP e Governo do Estado.

Por outro lado, Turcatel (2008), ao estudar o cenário de comunicação social do Estado do Paraná, verifica a necessidade de padronização de mensagem entre os interlocutores das Assessorias de Imprensa com o propósito de oferecer uma mesma imagem ao público alvo.

Assim, tanto para os públicos internos como para os externos das Assessorias de Comunicação Social (ACS)², faz-se necessária uma coordenação de rotinas de trabalho não somente quanto aos discursos, mas em cada tarefa realizada no dia-a-dia das Als³ com todos os profissionais envolvidos, procurando transmitir para a sociedade (público interno, externo, misto e mídia) a mesma linguagem quando se trata da imagem da organização (Ibid., p. 9).

Motivo que se explica, no entender de Turcatel (Ibid., p. 9), por exigir que uma ACS tenha o trato multidisciplinar em razão da variedade de temas que ali são tratados.

2 Assessoria de Comunicação Social (ACS): Reúne três áreas distintas e especializadas: Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda. É responsável pela coordenação das atividades de comunicação de um cliente com seus públicos.

Ainda, Turcatel (Ibid., p. 9) esclarece que a Assessoria de Imprensa (AI) deve ser integrante da Assessoria de Comunicação Social (ACS), com uma missão específica e especial:

3 Assessoria de Imprensa (AI): Faz parte da Assessoria de Comunicação Social e é responsável pela divulgação das atividades e das opiniões do cliente para a imprensa em geral. Prepara textos jornalísticos, organiza entrevistas coletivas, atende a jornalistas, contata veículos de comunicação para a participação de seu cliente em programas, orienta-o, desenvolvendo ainda outras atividades de comunicação.

Notadamente, Turcatel (2008, p. 19) identifica a despadronização de funções e estrutura que presta o serviço de comunicação social e de imprensa.

Ocorre, no entanto, que os profissionais de comunicação que atuam nas assessorias de imprensa do setor público⁸, em seus diferentes níveis, ainda se encontram envoltos em indefinições e em conceitos imprecisos e ou

dispersos, com cada profissional definindo suas funções em uma assessoria, sua importância, seus limites de atuação e responsabilidades.

Convém ressaltar que tal fenômeno é o mesmo que ocorre na SESP quando em seu regulamento não existe a previsão de tais assessorias.

Por outro lado, a atividade desenvolvida pelos profissionais que atuam nas AIs são “praticamente idêntica, apesar de as secretarias e outros organismos do Estado serem totalmente diferenciados em suas atividades” (Ibid., p. 46).

Quanto aos trabalhos realizados constata-se que:

Os textos produzidos cotidianamente também não fogem à regra, com a maioria fazendo uma média de três matérias diárias, quase sempre de cunho informativo e destinadas em sua totalidade para o público externo, mas com variações também em 70% para o público externo e outros 30% para o interno (Ibid., p. 46).

Destaca-se o nível de profissionalismo que compõe tais ACS e AI, em que Turcatel (Ibid., p. 47) assim define:

Mesmo com o trabalho da Agência Estadual de Notícias (AEN), que reúne o trabalho de todas as assessorias do Governo, padronizando e ampliando a divulgação do material produzido, faz-se, contudo, necessário apontar afirmações contidas no questionário. Elas vão além, retratando profissionais atentos e interessados em “informar e orientar a população quanto a questões de cidadania”, bem como “facilitar e agilizar a disseminação de informações”

Já no plano de integração, que envolve a padronização, coordenação e visão sistêmica, observa-se nas afirmativas de Turcatel (Ibid., p. 47) que existe carência destas características:

Também não faltaram respostas destacando a necessidade de maior integração entre essas assessorias, “[...] talvez com a criação de uma rede com freqüentes discussões, encontros para que, não só em separado, mas em rede, possam cumprir bem a missão”. É fundamental concluir esta análise dos questionários observando que, apesar de os trabalhos de rotina serem exatamente os mesmos nas AIs, não são executadas de maneira padronizada.

Por fim, observa-se que não se encontra nenhum documento formal que identifique um processo de gestão em forma de comitê ou grupo de trabalho permanente nas áreas de assessorias de comunicação social e imprensa, no âmbito da SESP, o que, para este entendimento, é algo necessário para o estabelecimento de uma política coerente e consistente para o segmento.

2.6.2.4 Planejamento de recursos humanos

A administração dos recursos humanos da SESP também está consolidada dentro da administração pública estadual, conforme definido pela Lei 8.485 - 03 de Junho de 1987, que estabeleceu a reorganização da estrutura básica do Poder Executivo no Sistema de Administração Pública do Estado do Paraná.

A gestão de recursos humanos no Estado está afeta à SEAP e também às Unidades que compõem a administração pública, caracterizando um sistema estadual de administração de pessoal.

Para atender as questões de recursos humanos da SESP, dentro da sua estrutura existe o Grupo de Recursos Humanos Setorial (GRHS); por meio dele se estabelece a ligação técnica com a área de pessoal do Estado, de acordo com o artigo 40 e o inciso II do artigo 52 da citada Lei.

A normatização do GRHS na SESP está definida no Regulamento da Secretaria, pelo Decreto Governamental Nº 5.887, de 15 de dezembro de 2005, no qual no artigo 4º consta o GRHS, como pertencente à estrutura organizacional básica em nível de atuação instrumental.

Atualmente, o planejamento de recursos humanos é um processo de gestão descentralizado, em que, como órgão representante da SESP junto à SEAP, existe o Grupo Auxiliar de Recursos Humanos, contudo, para atender as demandas organizacionais, na Polícia Civil existe o GAR (Grupo Auxiliar de Recursos Humanos e na PMPR há a Diretoria de Pessoal.

No âmbito da PMPR a área de recursos humanos é tratada pela Diretoria de Pessoal, suas atribuições estão definidas originariamente nos artigos 12 e 15 da Lei Estadual 6.774/76, de 08 de janeiro de 1976, que dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado do Paraná e dá outras providências.

Transcreve-se o artigo 15 da Lei Estadual 6.774/76, de 08 de janeiro de 1976, a fim de identificar as áreas de atuação desta Diretoria:

Art. 15. A Diretoria de Pessoal é o órgão de direção setorial do Sistema de Pessoal que se incumba do planejamento, execução, controle e fiscalização das atividades relacionadas com pessoal policial-militar e civil, englobando:

- I - classificação e movimentação de pessoal;
- II - promoções, assessorando as respectivas comissões;
- III - inativos e pensionistas;
- IV - cadastro e avaliação;
- V - direitos, deveres e incentivos;
- VI - justiça e disciplina;

VII - recrutamento e seleção;
VIII - mobilização de pessoal;
IX - assistência social;
X - assistência jurídica;
XI - assistência religiosa;
XII - identificação; e
XIII - psicoprognóstico e orientação.

As atribuições estabelecidas para a Diretoria de Pessoal da PMPR, na Lei 6.774/76, foram desdobradas por Portaria do Comando Geral da PMPR, que instituiu as Instruções Reguladoras de Atribuições das Funções Orgânicas e Encargos Institucionais, publicada no Boletim do Comando Geral nº 049, de 16 março de 2009, em que é realizado o detalhamento em 34 (trinta e quatro) atribuições orgânicas. Tal Boletim é o instrumento oficial de publicidade dos atos da administração policial-militar.

A administração da área de recursos humanos do Estado, está pautada num sistema computacional proprietário, chamado de “Meta4Mind Set”; que permite a integração da SEAP com todos os órgãos e unidades, sendo um verdadeiro sistema corporativo.

Quanto ao desenvolvimento das atividades no sistema de recursos humanos, a maior participação é realizada pelas unidades descentralizadas, somente para o fechamento das questões financeiras é que a SEAP entra no processo.

Esclarece Prates e Benetti (2007, p. 69) que o atual sistema de gestão integrado foi implantado a partir de 2003, visando substituir um sistema ineficiente para a área de recursos humanos, mas eficiente para o seu propósito principal que era o controle financeiro da área de recursos humanos.

Destacam Prates e Benetti (Ibid., p. 69) que o objetivo do atual sistema computacional (Meta4 Mind Set) é o de “permitir serviços mais eficientes e ágeis na folha de pagamento, condição de auditoria permanente e um melhor acompanhamento e controle.”.

Ainda esclarecem Prates e Benetti (Ibid., p. 69) que o novo sistema “garante à folha de pagamento maior segurança contra erros de digitação e fraudes”.

Os sistemas existentes na administração pública antes do atual podem ser caracterizados, segundo Prates e Benetti (Ibid., p. 70), como sistemas desenvolvidos de forma isolada, e que para administrar a área de pessoal “existiam mais de quinze

sistemas corporativos, que tinham enfoque nos pagamentos de recursos humanos, sem gestão integrada.”.

Outra característica dos sistemas existentes, antes do atual, é de que, segundo Prates e Benetti (Ibid., p. 70), eram “soluções do tipo ilha”, não permitindo ou tendo muita dificuldade para integração com outros sistemas. Tal arquitetura visava ao atendimento setorial e os quesitos para o funcionamento eram estabelecidos dentro desta mesma linha de pensamento.

Prates e Benetti (Ibid., p. 70) concluem que o atual modelo de gestão de recursos humanos no Estado é mais adequada do que o modelo anterior, quando afirmam:

A proposta de um sistema de Gestão de RH único, integrado, flexível e dinâmico, que poderá ser processado de forma descentralizada, mas com controle e gerenciamento centralizado, é a mais adequada.

Prates e Benetti (Ibid., p. 71) dão a orientação sobre o motivo pelo qual não há um sistema de planejamento estratégico no âmbito da SESP, que contenha dados de recursos humanos, pois “O desenvolvimento de cada solução incorpora as características das políticas ou filosofias institucionais e da evolução da tecnologia.”

Tal afirmativa também é evidenciada quando falam sobre a dissociação que havia entre a gestão de RH da SEAP e da SEFA, quando afirmam que:

2.1.4 Caráter econômico-financeiro

A SEAP e a SEFA possuía um ferramental inadequado para o acompanhamento econômico-financeiro das despesas com pessoal, o que dificultava o gerenciamento e operação dos procedimentos na área de pessoal.

As funções atuais do sistema computacional em uso pela SEAP e por consequência por todas as unidades de RH do Estado do Paraná, contemplam 6 (seis) processos, que permitem o acompanhamento desde o cadastro do funcionário, quando é incluído na administração pública, até a sua saída, passando pelo acompanhamento funcional.

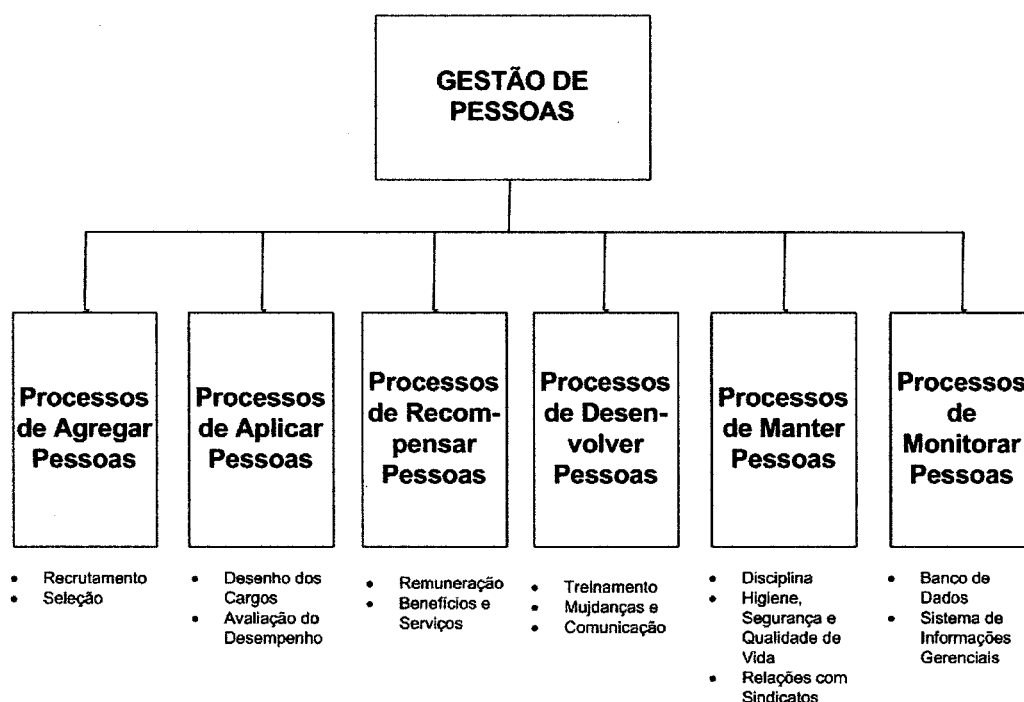


FIGURA 4: Os seis processos de Gestão de Pessoas do Meta4 Mind.

Fonte: Prates e Benetti (2007, p.74) apud Gestão Estratégica de RH.

Observa-se, de forma empírica, que a área de pessoal apresenta menos crítica por parte das organizações policiais se comparadas com a área de finanças.

Credita-se isso por ter a área de pessoal um processo de gestão mais modernizado e, por consequência, mais adequado à área de negócio.

Disso tudo, evidencia-se que a área de RH é uma área que está sendo gerida de forma sistêmica, e que, pela modernidade do software de gestão, numa análise preliminar, pode incorporar-se, com relativa facilidade, a um sistema de planejamento estratégico para atender as demandas da SESP (Comitê Gestor) e suas unidades.

2.7 O PROCESSO DE GESTÃO DO COMITÊ GESTOR DE SEGURANÇA PÚBLICA

Neste item são apresentados os fatos antecedentes da implantação do Comitê Gestor de Segurança Pública do Paraná, o seu funcionamento e perspectivas futuras a algumas considerações.

2.7.1 Fatos antecedentes – breve histórico

Estava inserido, no ano de 2002, no Plano de Governo do candidato ao Governo do Estado do Paraná, pelo Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), o objetivo de realizar o “geoprocessamento de ocorrências policiais” (PARANÁ, 2003a, 2003d).

Para tanto, após ter sido eleito, Roberto Requião tomou posse como Governador e acumulou a função de Secretário de Segurança Pública.

Uma de suas primeiras medidas foi a determinação da realização de um estudo, sob coordenação da Secretaria de Estado do Planejamento (SEPL), com o propósito de diagnosticar e propor ações necessárias ao atingimento do objetivo de geoprocessar as ocorrências policiais (PARANÁ, 2003e).

Em janeiro de 2003, foram realizadas diversas reuniões, sob coordenação da SEPL e com o apoio técnico de profissionais do Instituto Paranaense e Pesquisa Econômica e Social (IPARDES), em que se coletaram propostas e conheceram soluções comerciais e também no âmbito da administração pública.

A SEPL constatou inicialmente a inexistência de um sistema de gestão no âmbito da SESP, que possuía apenas sistemas isolados ou participando dos sistemas estruturantes do Estado (finanças, recursos humanos/administração) na função de usuário do sistema.

Dentre as várias contribuições oriundas da administração pública estadual para o levantamento, destaca-se a contribuição da PMPR, por meio da apresentação de um programa computacional desenvolvido pela área de informática da Corporação, nominado Sistema de Controle Operacional (SisCOp), que segundo Ota (2002), realizava todo o acompanhamento dos registros de ocorrências policiais.

A relação do SisCOp com a proposta do governo ocorre pois o citado programa computacional atuava nas seguintes etapas, dentro do serviço policial: atendimento da ligação telefônica para o numeral 190; seu encaminhamento para

um rádio-operador e o respectivo repasse a uma viatura policial, para atender a demanda solicitada; após isso, o software permitia acompanhar a finalização da ocorrência policial, por meio de um módulo de registro pós-processado e a realização das atividades de planejamento e acompanhamento estatístico (VALLA, 2004, p. 210 - 221).

Ainda o SisCOP possuía um módulo de mapeamento das ocorrências, em tempo real. Tal módulo permitia a identificação espacial das ocorrências policiais, as que estavam em atendimento e de forma pós-processada de toda a base de dados de ocorrências, da Polícia Militar no município de Curitiba.

Tais facilidades são importantes para as atividades de planejamento policial e análise de crimes, sendo um item fundamental de modernidade nas polícias.

A funcionalidade do SisCOP que permitia compatibilizar os registros criminais com os mapas somente era possível pois ele trabalhava com uma base de dados de endereço obtida junto ao Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC).

Outra contribuição importante coletada foi a monografia intitulada "Proposta para integração das informações na área de segurança pública" (PARANÁ, 2003a), elaborada pelo Capitão PM Lauro Ota, no ano 2002.

Neste trabalho constava uma base teórica e uma proposta de como poderia ocorrer o processo de integração de bases de dados de ocorrências policiais (OTA, 2002).

Finalmente, não com menos importância, foram identificados os bancos de dados cartográficos da Companhia Paranaense de Energia Elétrica (COPEL), Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano (SEDU)/PARANACIDADE, Coordenadoria da Região Metropolitana de Curitiba (COMEC), Superintendência de Recursos Hídricos do Paraná (SUDERHSA); disso culminou a construção da proposta para a adaptação deste acervo para as funções pretendidas pelo Projeto em questão (PARANÁ, 2003a, 2003b).

Diante do que foi obtido, a SEPL identificou a necessidade de se estabelecer um grupo de trabalho para tratar do tema, tal grupo foi criado e iniciou os trabalhos no mês de maio de 2003 e concluiu em outubro do mesmo ano, com a publicação de três documentos PARANÁ (2003a, 2003b, 2003c), consolidando o objetivo de "geoprocessamento de ocorrências policiais" e nominando tal projeto de "Mapa do Crime – Planejamento e Segurança".

Dentro do Projeto Mapa do Crime – Planejamento e Segurança, foram apresentados 8 (oito) requisitos e propostas, para a continuidade do Projeto, todas aprovadas e implantadas (PARANÁ, 2003b).

Os requisitos elencados foram:

- Informatização das unidades policiais.
- Unificação dos Boletins de Ocorrência das polícias Civil e Militar.
- Criação de um sistema de integração das bases de dados de segurança pública.
- Unificação das áreas de atuação das Polícias Civil e Militar.

As propostas elencadas foram:

- Proposta de adequação institucional da SESP para implantação e uso do Sistema Mapa do Crime.
- Reestruturação das bases cartográficas e de logradouros.
- Capacitação e treinamento das polícias civil e militar e dos demais órgãos da segurança pública.
- Adequação do sistema para a manutenção da solução desenvolvida.

Tais requisitos e propostas, após aprovação do Governador, foram implementados entre os anos 2004 e 2006, destacando-se as principais datas, instrumentos legais e os produtos gerados:

- 2004 – Criação das AISP:
 - Por meio do Decreto Nº 2834 - 22/04/2004 foram Criadas as Áreas Integradas de Segurança Pública - AISPs, para o Departamento da Polícia Civil do Estado do Paraná e para a Polícia Militar do Estado do Paraná, conforme Figura 5 e 6.

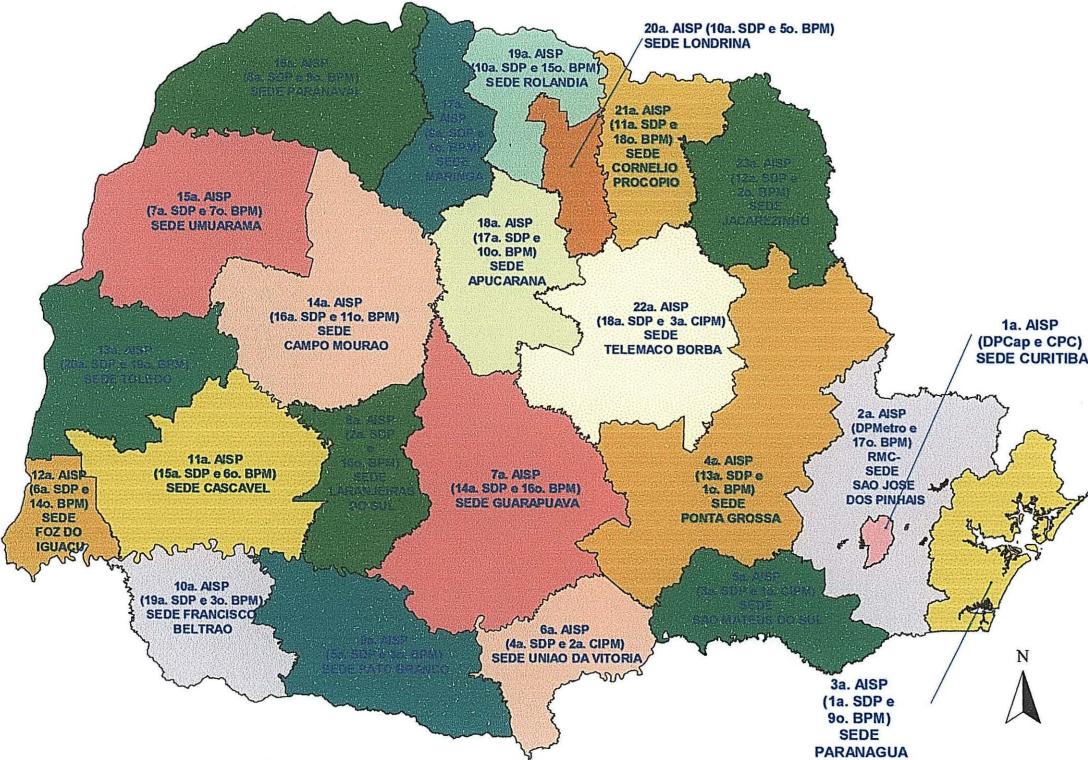


FIGURA 5: Áreas Integradas de Segurança Pública do Estado do Paraná.
Fonte: Decreto Estadual 2.834/04. Elaborado pelo autor.

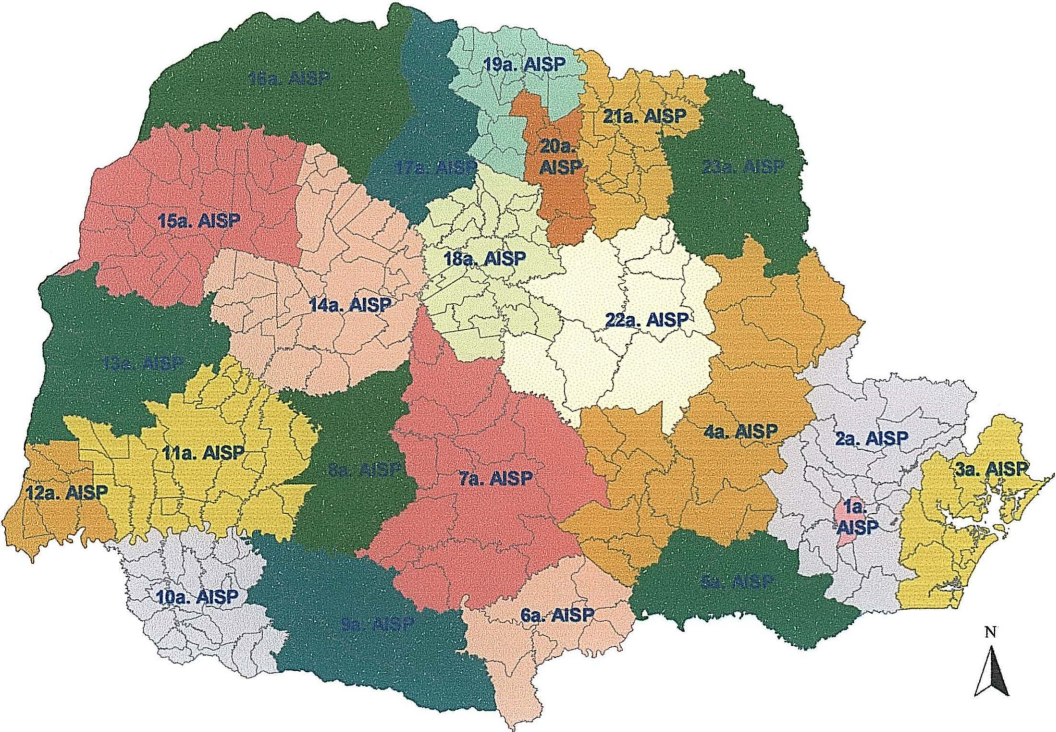


FIGURA 6: Áreas Integradas de Segurança Pública do Estado do Paraná,
segundo as divisas municipais.
Fonte: Decreto 2.834/04. Elaborado pelo autor.

- 2005 - Criação da CAPE e BOU:
 - Por meio do Decreto Nº 5887, de 15 de dezembro de 2005, foi aprovado o Regulamento da Secretaria de Estado da Segurança Pública-SESP, reorganizando-a. O mesmo Decreto, no seu artigo 4º, cria a Coordenadoria de Análise e Planejamento Estratégico e no artigo 36 dá a competência.
 - A Resolução 309/05, de 15 de dezembro de 2005, cria o boletim de ocorrência unificado, dotando a polícia civil e militar de um único instrumento de coleta de dados dos registros criminais.
- 2006 – Criação do Comitê Gestor:
 - A Resolução 413/06-SESP, de 27 de Novembro de 2006, instituiu um Comitê Gestor de Segurança Pública.

Requer lembrar o fato de que no período entre 2004 e 2006 foi realizada pela SESP toda a compatibilização de bases cadastrais e mapas digitais, com subsídios oriundos da COPEL e da SEDU/PARANACIDADE, obtidos por meio de Convênio junto à SESP.

Outra atividade que merece destaque foi a contratação de uma consultoria especializada junto à empresa IPSOS Opinion, que resultou: no acompanhamento das medidas propostas, visando à avaliação externa do modelo metodológica; elaboração de produtos que permitissem ser incorporados como exemplos de trabalhos a serem realizados; treinamento sobre métodos quantitativos e também a realização de visitas técnicas (PARANÁ, 2004).

Destaca-se que as visitas técnicas, apoiadas pela consultoria, tiveram como destinos a Secretaria de Segurança Pública de São Paulo e também algumas cidades dos Estados Unidos da América a saber: Los Angeles, Chicago, New York, Buffalo, Amherst e Washington, durante um período de quase 30 dias (PARANÁ, 2005a).

O motivo da escolha de tais cidades foi definido pela qualidade dos processos de gestão dos problemas que afetam a segurança pública, associados ao uso de propostas de cunho científico.

Foram visitados em cada cidade, pelo menos, três tipos de organizações: departamento de polícia; órgão estatal responsável pelo acompanhamento

estatístico, geoestatístico e estudos sobre violência e organização não governamental que atue em apoio ao segmento de segurança pública, por meio das práticas de prevenção primária e terciária da violência, conforme definições aceita pelo Ministério da Justiça do Brasil e também a Organização das Nações Unidas (Ibid.).

Destaca-se que em New York a delegação paranaense participou de uma das reuniões semanais do COMPSTAT, do New York Police Department (NYPD), o processo de gestão policial mais conhecido e respeitado, sendo copiado por inúmeras polícias ao redor do mundo (PARANÁ, 2005a).

Como uma das conclusões da referida viagem aos EUA deve ser citado que “A conclusão obtida nessa visita técnica foi constatar que o sistema de gestão é tão ou mais importante que o mapeamento e a análise criminal” (PARANÁ, 2005b).

O custo estimado de implantação do Projeto Mapa do Crime foi de aproximadamente R\$ 800.000,00 (oitocentos mil reais), contemplando para isto equipamentos computacionais (software e hardware), mobiliário, treinamento e consultorias PARANÁ (2004).

Existem outros custos, contudo, já estavam programados em atividades existentes e que foram reorientadas quanto aos objetivos, como é o caso do Boletim de Ocorrência Unificado, que foi obtido de recursos previstos para a SESP realizar o desenvolvimento de sistemas computacionais junto à CELEPAR, ocorrendo uma reorientação de prioridades.

Observa-se que a cronologia seguiu uma seqüência lógica que envolvia a compatibilização das áreas geográficas (AISP), a preparação dos mapas digitais, o desenvolvimento de um sistema computacional para registro de ocorrências (BOU), a estruturação de um setor responsável pela gestão (CAPE) e a definição de uma estrutura para discutir as informações produzidas, por esta estrutura sistêmica, que é o Comitê Gestor de Segurança Pública.

Ressalta-se que o Boletim de Ocorrência Unificado, inspirado num modelo do Rio Grande do Sul, contém como anexo o Termo Circunstanciado de Infrações Penais (TCIP) e que para o seu estabelecimento houve a necessidade da elaboração de um Termo de Cooperação.

O Termo de Cooperação, instituído pelo Convênio 26/04-SESP/PR, foi celebrado entre a Secretaria da Segurança Pública e o Ministério Público do Estado do Paraná, com a participação da Polícia Militar do Paraná e da Polícia Civil do

Paraná, para a viabilização da elaboração de Termos Circunstanciados de que trata o artigo 69, da Lei nº 9099/95, por policiais civis e militares e a Lei nº 10.259/01.

O objetivo do Termo de Cooperação era pacificar o entendimento de que a Polícia Militar é competente para lavrar Termo Circunstanciado de Infração Penal em qualquer município do Estado, orientando os procedimentos decorrentes, o que até então gerava discussões, inclusive no âmbito judicial.

Por outro lado, visando entender a subnotificação (ou cifra negra) dos registros policiais foram adotadas iniciativas para isso, por meio da contratação de trabalho de consultoria especializada envolvendo a UFMG/CRISP, com apoio do IPARDES.

Tal trabalho resultou na elaboração de duas pesquisas de vitimização, ambas no ano de 2005, e para tanto, foi possível identificar, dentre outras variáveis, as subnotificações de registros criminais, nos municípios de Foz do Iguaçu e Curitiba.

As pesquisas de vitimização não tiveram continuidade e o motivo determinante está relacionado ao custo e ao tempo que leva para a elaboração de uma pesquisa.

Diante deste quadro histórico, antecedente ao funcionamento da estrutura pretendida de geoprocessamento de ocorrências, verifica-se que os elementos necessários foram estruturados, permitindo assim a entrada em operação de tal modelo, estando descrito de forma detalhada no próximo tópico.

2.7.2 O Funcionamento do Comitê Gestor

É estabelecido como marco para o funcionamento do Comitê Gestor de Segurança Pública a Resolução 413/06-SESP, de 27 de Novembro de 2006, que instituiu tal Comitê.

O Comitê Gestor de Segurança Pública foi criado visando atender as demandas de gestão da SESP, em que os instrumentos fundamentais para que isso pudesse ocorrer, foram propostos e estabelecidos dentro do Projeto Mapa do Crime.

A proposta fundamental do Comitê Gestor é a de criar um ambiente favorável às discussões das políticas de segurança pública, no âmbito do Paraná, envolvendo o nível estratégico e os dirigentes do nível operacional, ou seja, os comandantes e chefes das unidades policiais responsáveis pelas AISP.

Destaca-se que o nível tático, representado pelos Delegados responsáveis pelas Divisões de Polícia e os Comandantes dos Comandos Intermediários da Polícia Militar também participam, acompanhando e quando necessário prestando esclarecimentos sobre as questões em discussão.

A Secretaria de Estado da Segurança Pública no seu sítio eletrônico resume os objetivos e as atividades desenvolvidas pelo Mapa do Crime - geoprocessamento (PARANÁ, 2009a).

O Geoprocessamento - Mapa do Crime, lançado em 2004, é uma das mais modernas ferramentas do país para o controle e combate à criminalidade no estado. O sistema, desenvolvido por técnicos paranaenses, acompanha quase que em tempo real todas as ocorrências registradas pelas polícias Civil e Militar gerando um mapa onde é possível visualizar onde e quando os crimes acontecem no estado.

É através deste mapa que as polícias traçam estratégias pontuais e eficientes de combate a determinados tipos de crime e nos horários que eles mais acontecem. É também através desta ferramenta que o governador do estado e o secretário da Segurança podem cobrar agilidade, eficiência e resultado dos chefes de polícia de cada área.

A análise técnico-científica destes mapas e do andamento da criminalidade é feita por profissionais que compõe a Coordenadoria de Ações e Planejamento Estratégicos da Secretaria da Segurança. Entre eles estão sociólogos, geógrafos, antropólogos e estudiosos da segurança pública para que não analisem mais a criminalidade como unicamente problema de polícia. O objetivo é também descobrir as raízes sociais que influenciam a criminalidade em cada região do estado.

Semanalmente, o secretário da Segurança Pública do Paraná se reúne com a alta cúpula das polícias Civil e Militar para analisar os "mapas do crime" e traçar estratégias para reduzir os índices de criminalidade. Tempos depois, todos os casos tratados nestas reuniões voltam para uma outra rodada de análise onde são verificados os resultados conseguidos nas ações policiais.

A perspectiva de visão dos gestores no Comitê Gestor, envolve o nível estratégico, tático e operacional, e deve estar em conformidade com as características verificadas no Quadro 1, em que estabelece os três níveis de planejamento.

Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade.
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente.
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa e operação apenas.

QUADRO 1: Os três níveis de planejamento

Fonte: Chiavenato (1983, p. 573-578).

Quanto ao conteúdo das reuniões, verifica-se que consistem basicamente na apresentação de dados e informações estatísticas, mapas e análises, para subsidiar a avaliação das unidades policiais.

O método utilizado para as reuniões inicia na elaboração de uma agenda semestral que é divulgada às organizações policiais.

Antecedendo a reunião, é encaminhado pela CAPE o conteúdo da apresentação, conforme consta no Anexo A.

Tal encaminhamento ocorre entre 10 (dez) a 15 (quinze) dias antes da reunião agendada. Antes mesmo da entrega das apresentações constata-se que o conteúdo da apresentação é de domínio das organizações policiais, quanto aos dados, que podem ser obtidos por meio do sistema computacional BOU, contudo, a apresentação gráfica e as análises são as informações novas.

Os gestores preparam uma apresentação calcada em respostas das deliberações anteriores e em indicadores operacionais e administrativos, demonstrando quais são os aspectos mais importantes quanto à gestão local, incluindo a questão da integração com as Polícias (Civil e Militar) e também com outras organizações e a própria sociedade.

O tempo destinado às apresentações é de até 25 (vinte e cinco) minutos para o analista criminal da CAPE e até 20 (vinte) minutos para cada um dos dois gestores (Chefe da Subdivisional e Comandante da Unidade PM); após esse tempo, é aberto

o espaço para a discussão e deliberação da conclusão, tudo lavrado em Ata, que serve de referência para a próxima reunião de reavaliação.

Foram realizadas, no período de novembro de 2006 até setembro de 2009, 214 (duzentos e catorze) reuniões de avaliação e reavaliação dentro do Comitê Gestor.

Os indicadores que são apresentados pelos gestores locais nas reuniões do Comitê Gestor representam em aproximadamente 70% de informações comuns a todos os gestores; contudo, para 30% dos indicadores os gestores alternam, retirando alguns indicadores de menor importância e colocando outros, o que caracteriza uma dinâmica que visa evidenciar as peculiaridades que afetam cada uma das AISP.

Há que se ressaltar que a CAPE trabalha com diversos indicadores, que permite relacionar-se diante dos diferentes cenários, ou seja, há indicadores nacionais e estaduais: internos e externos.

Nos indicadores nacionais, fazem parte os indicadores solicitados pelo MJ/SENASP e estão relacionados dentro do Sistema Nacional de Estatística de Segurança Pública e Justiça Criminal (SINESP-JC), a disponibilização é anual.

Os indicadores estaduais externos estão disponíveis no sítio eletrônico da SESP, ou seja: <http://www.pr.gov.br/sesp>, são disponibilizados a cada trimestre.

Os indicadores estaduais internos estão relacionados em indicadores criminais, operacionais, administrativos e cartoriais, e são utilizados semanalmente nas reuniões de avaliação da CAPE.

Para tornar mais claro quais são os indicadores estaduais internos, que estão em uso nas reuniões do Comitê Gestor, eles serão descritos a seguir.

2.7.2.1 Indicadores utilizados pela CAPE nas reuniões do Comitê Gestor

Da análise das apresentações realizadas pelos analistas da CAPE, quando das reuniões de avaliação do Comitê Gestor de Segurança Pública da SESP elenca-se os indicadores utilizados:

- I. Homicídio Doloso;
- II. Homicídio Culposos;
- III. Lesão Corporal;
- IV. Roubo;
- V. Furto Simples;

- VI. Furto Qualificado;
- VII. Estelionato;
- VIII. Extorsão Mediante Seqüestro;
- IX. Posse/Porte Ilegal de Arma de Fogo de Uso Restrito, Permitido

Com ou Sem Sinal Adulterado/Suprimido;

- X. Tráfico de Entorpecentes;
- XI. Uso/Porte de Substância Entorpecente;
- XII. Estupro;
- XIII. Atentado Violento ao Pudor;
- XIV. Furto Roubo e Recuperação de Veículos;
- XV. Receptação.

Constatou-se junto às apresentações realizadas dentro do Comitê Gestor, às quais se teve acesso, que no período compreendido entre 2006 até setembro de 2009, os indicadores sofreram algumas modificações, sendo que alguns destes indicadores, que eram utilizados no início do Comitê em 2006 foram retirados e outros inseridos, tudo isso visando ao aperfeiçoamento do modelo de gestão.

2.7.2.2 Indicadores utilizados pelos Delegados da Polícia Civil no Comitê Gestor

Da análise das apresentações realizadas pelos Delegados da Polícia Civil, quando das reuniões de avaliação do Comitê Gestor de Segurança Pública da SESP elenca-se os principais indicadores utilizados:

- Dados ambientais (geográfico e sócio-econômico) da área de atuação (localização geográfica, população, número de municípios ou bairros etc).
- Dados de infra-estrutura.
- Quadro de funcionários.
- Necessidade de recurso humano.
- Relatório de produção:
 - Boletins de ocorrência registrados.
 - Inquéritos policiais instaurados.
 - Auto de prisão em flagrante lavrado.
 - Inquéritos policiais concluídos.

- Termos circunstanciados lavrados.
- Intimações.
- Investigações em andamento.
- Mandados de prisão cumprido.
- Crimes elucidados (quantidade), segundo as naturezas e a taxa de esclarecimento, principalmente do homicídio.
- Crimes sem autoria definida (quantidade), segundo as naturezas
- Capacidade da carceragem das unidades da polícia civil e o número de presos mantidos sob custódia.
- Conduções/escoltas de presos.
- Operações policiais, com: motivo e resultados.
- Apreensões (armas, drogas, veículos, equipamentos etc).
- Pessoas abordadas em operação.
- Atuação Integrada:
 - Nível de integração entre a PC e PM.
 - Número de operações policiais integradas, com: motivo e resultados.
- Plano de Metas/Trabalho:
 - Administrativo e
 - Operacional.
- Informações julgadas relevantes pelo gestor.

2.7.2.3 Indicadores utilizados pelos Oficiais da Polícia Militar no Comitê Gestor

Da análise das apresentações realizadas pelos Oficiais da Polícia Militar, quando das reuniões de avaliação do Comitê Gestor de Segurança Pública da SESP elenca-se os principais indicadores utilizados:

- Dados ambientais (geográfico e sócio-econômico) da área de atuação (localização geográfica, população, número de municípios ou bairros etc).
- Dados de infra-estrutura.
- Quadro de funcionários.
- Relatório de produção:
 - Boletins de ocorrência atendidos.

- Número de chamadas telefônicas pelo fone 190.
- Termos circunstanciados lavrados.
- Mandados de prisão cumprido.
- Conduções/escoltas de presos.
- Operações/serviços policiais realizados, com: tipo, motivo e resultados.
- Apreensões (armas, drogas, veículos, equipamentos etc).
- Pessoas abordadas em operação e ação policial.
- Número de ligações e ocorrências não atendidas (em unidades que realizam todo o atendimento por meio de uma Central de Operações junto ao fone 190).
- Atuação comunitária (número de visitas, número de policiais e viaturas).
- Atuação na área de trânsito (número de notificações, apreensões, quantidade de acidentes (com e sem vítima)).
- Medidas preventivas adotadas.
- Atuação Integrada:
 - Nível de integração entre a PC e PM.
 - Número de operações policiais integradas, com: motivo e resultados.
- Plano de Metas/Trabalho
 - Administrativo e
 - Operacional.
- Informações julgadas relevantes pelo gestor.

Observa-se que em relação aos indicadores utilizados, pelos gestores da Polícia Civil em comparação com os da Polícia Militar, existe um eixo principal de indicadores que é comum às duas Corporações, as quais diferem quando os indicadores representam a missão específica de cada polícia.

Justifica-se, no nosso entender, a existência de tal eixo principal de indicadores, por se tratar da análise de organizações calcadas na mesma forma de administração (administração pública burocrática) e atuarem no mesmo segmento, organização policial.

Nas Figuras 7, 9 e 10 destaca-se a sala de reuniões do Comitê Gestor, durante algumas das 214 reuniões ocorridas entre novembro de 2006 e setembro de 2009 (PARANÁ, 2009a, p. 46).



FIGURA 7: Reunião na Sala do Comitê Gestor de Segurança Pública do Paraná.
Fonte: SESP/Paraná - Assessoria de Imprensa.

A CAPE tem apoiado, por meio de dados/informações e também recursos humanos, diversas atividades de planejamento operacional, destaca-se na Figura 8 a participação durante a Operação Verão 2005/2006.

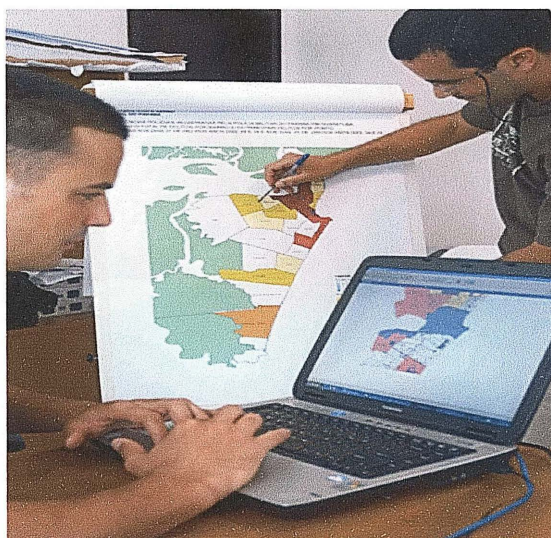


FIGURA 8: Profissionais da CAPE auxiliando o planejamento da Operação Verão – Litoral do Paraná – 2005/2006.
Fonte: SESP/Paraná - Assessoria de Imprensa.

Nas Figuras 9 e 10 destaca-se a sala de reuniões do Comitê Gestor, durante uma das 214 reuniões realizadas entre novembro de 2006 e setembro de 2009.



FIGURA 9: Reunião na Sala do Comitê Gestor de Segurança Pública do Paraná durante Reunião de Avaliação.

Fonte: SESP/Paraná - Assessoria de Imprensa.



FIGURA 10: Reunião na Sala do Comitê Gestor de Segurança Pública do Paraná durante Reunião de Avaliação.

Fonte: SESP/Paraná - Assessoria de Imprensa.

Dentre as quatro funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) citadas por Chiavenato (1983, p. 179), a função do Comitê Gestor está mais associada ao controle.

Segundo Chiavenato (Ibid., p. 53), o controle, como princípio, visa: “controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto”.

O objetivo do controle é “localizar as fraquezas e erros no sentido de retificá-los e prevenir a recorrência” (Ibid., p. 72).

A Figura 11, de Chiavenato (Ibid., p. 178), bem representa a função de controle que o Comitê Gestor realiza.

Far-se-á abaixo a descrição das atividades desenvolvidas dentro do Comitê Gestor, utilizando-se como referência a função de controle descrita na Figura 11:

- Estabelecimento de padrões - representa o grupo de indicadores utilizados no Comitê.
- Observação do desempenho – é realizado por semana e mês. Tais dados podem ser consultados a qualquer instante por meio de consultas realizadas diretamente no Sistema BOU.
- Comparação do desempenho com o padrão estabelecido – é realizado a cada 4 meses, em reunião dentro do Comitê Gestor e também a cada trimestre por ocasião do fechamento dos relatórios trimestrais e também anualmente por ocasião do fechamento do relatório anual.
- Ação corretiva – é de iniciativa dos gestores locais, ou quando de forma reiterada o gestor não alcança os resultados propostos, a ação corretiva é a própria substituição do gestor.

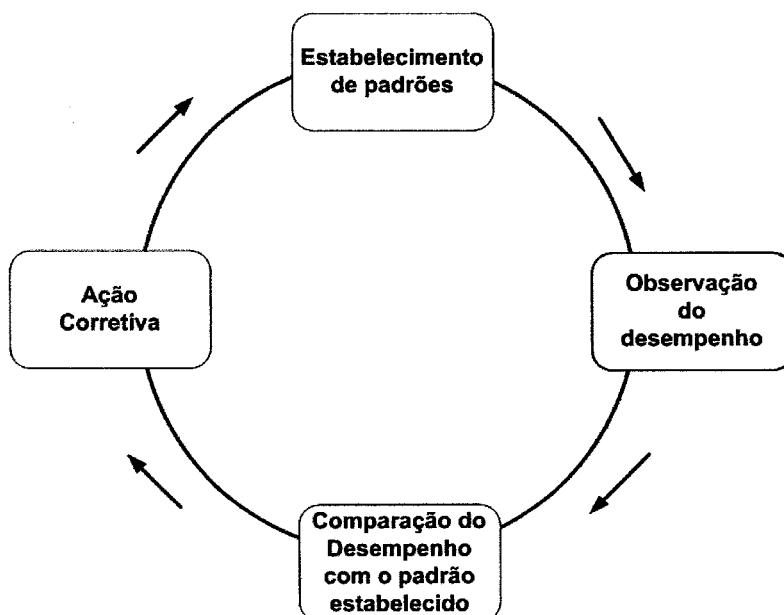


FIGURA 11: As quatro fases da função de controle do processo administrativo.

Fonte: Chiavenato (1983, p. 178).

No Anexo A, inseriu-se um modelo de apresentação padrão, elaborada pela CAPE, utilizada nas reuniões de avaliação do Comitê Gestor, em nível de AISP.

O Anexo B contém uma proposta de aperfeiçoamento do modelo do Comitê Gestor, elaborado pela CAPE no início de 2009 e que está em andamento, tendo cumprido algumas etapas.

Ressalta-se que, em virtude do histórico do Comitê Gestor e da CAPE, que adveio da proposta de “geoprocessamento de crimes” e Projeto Mapa do Crime, ficou enraizada a terminologia geoprocessamento como sendo estas estruturas de gestão.

A base teórica utilizada para o funcionamento do sistema de gestão da SESP, está calcada em várias áreas de conhecimento, dentre as quais citam-se as principais: criminologia, sociologia, informática, cartografia, geografia, matemática, economia, direito, administração. Por consequência, a CAPE utiliza um conjunto de programas computacionais composto por: sistema operacional MS-Windows XP e Linux-Ubuntu e diversos softwares de: estatística (SPSS, STATA, R), banco de dados (PostgreSQL, MS-SQL Server, MySQL), planilhas (MS-Excel e Calc), editores de texto (MS-Word e Write), software de apresentação (MS-Power point e Latex) e sistema de informação geográfico (geoprocessamento) incluindo ESRI-ArcGIS, MapServer com I3Geo.

Os profissionais que compõem a CAPE possuem exatamente o perfil das áreas de conhecimento e a habilidade específica sobre o conjunto de softwares.

O Decreto Estadual 5888, de 15 de dezembro de 2005, estabelece o número de profissionais que compõem a referida Coordenadoria, ou seja, um coordenador e 11 profissionais que poderão ser dos quadros policiais e/ou do quadro geral de funcionários do Estado.

As reuniões do Comitê Gestor acontecem semanalmente, envolvendo o nível estratégico (Secretário de Segurança, Comandante Geral da Polícia Militar, Delegado Geral da Polícia Civil), tático (Comando do Policiamento do Interior e da Capital da Polícia Militar e também as Divisões de Polícia da Capital, Metropolitana e do Interior da Polícia Civil), e os chefes/comandantes do nível operacional (Batalhões e Companhias Independentes e Subdivisões policiais da Polícia Civil).

A pauta dessas reuniões são subsidiadas com estudos quantitativos e espaciais, relativos a cada uma das áreas, calcados em estudos elaborados pelos analistas criminais da CAPE, com apoio de sistemas de informação geográfico.

Os dados e informações produzidas pela CAPE são compartilhados com as organizações policiais e ocorrem por meio de duas formas distintas: a primeira é por meio de acesso a um servidor de exportação de dados, que dá subsídios para estudos mais detalhados, quantitativos e espacial; a segunda forma é pelo teor dos estudos que subsidiam as reuniões do Comitê Gestor e uma terceira é por pedidos de estudos específicos e/ou realizados pela CAPE.

Convém lembrar que os dados trabalhados pela CAPE são dados originados pelas polícias, ou seja, que elas produzem e têm posse, não estando estabelecido um distanciamento no tocante a este quesito.

Entre os anos de 2006 e 2009 todo o efetivo operacional das polícias recebeu treinamento sobre o boletim de ocorrência unificado e suas ferramentas.

Tais treinamentos ocorreram de três formas: por profissionais da CAPE repassando a multiplicadores das organizações e também usuários final; por meio das estruturas de ensino das polícias (Academia Policial Militar do Guatupê e Escola Superior da Polícia Civil) e pelas unidades operacionais diretamente ao seu efetivo, por meio dos multiplicadores formados.

Visando democratizar o conhecimento, no ano de 2009, foi criado pela CAPE, com apoio da Escola Superior da Polícia Civil e da Diretoria de Ensino da Polícia Militar, um curso de análise criminal básica; foram capacitados 201 (duzentos e um) profissionais de segurança pública do Paraná (Delegados, Oficiais, Sargentos, Cabos, Soldados, Investigadores e Escrivães) para acessarem e fazerem uso dos dados constantes no sistema BOU a fim de criar uma massa crítica, que futuramente será transformada em analistas criminais. Os locais de treinamento ocorreram em todas as regiões do Estado, visando diminuir os deslocamentos do público alvo do treinamento.

2.7.3 Perspectivas futuras

Além das propostas de modernização da própria CAPE, o aperfeiçoamento do sistema está condicionado a novos objetivos estabelecidos por orientação de governo e/ou por indução das necessidades das próprias polícias.

Objetivando o aperfeiçoamento do modelo atual, por orientação do Secretário de Segurança, foi encaminhado para a SENASP, por duas vezes nos últimos quatro anos, um pedido de recursos para aquisição de um grande sistema envolvendo

mineração de dados (*data mining*) e descoberta do conhecimento em banco de dados (KDD - *Knowledge Discovery in Databases*). Inclui neste pacote tecnológico: a análise de redes de relacionamento e a análise de ontologias. Tais tecnologias trabalham com dados/informações georeferenciadas.

Quanto ao sistema descrito acima, até o presente momento, não foi obtido resposta em relação ao pedido à SENASP.

Importante que seja destacado que a tecnologia pretendida é uma tecnologia muito avançada e a proposta envolve produtos para os diferentes níveis, ou seja, estratégico, tático e operacional.

O grande limitador desta tecnologia é o altíssimo custo, em que cita-se, somente para exemplo, que para aproximadamente 30 usuários simultâneos, a necessidade de investimento está na cifra entre 3 e 5 milhões de reais, ou mais, além dos custos de manutenção (PARANÁ, 2009b).

Atualmente, a CAPE aguarda um trabalho encomendado pelo Ministério da Justiça/SENASP referente a uma pesquisa de vitimização nacional. O que deverá possibilitar além dos resultados da pesquisa a disponibilização de uma nova metodologia que poderá ser adotada dentro do Estado para novos estudos.

Observa-se que na perspectiva da CAPE quanto à aplicação da Gestão da Informação no desenvolvimento da atividade policial é que para as organizações policiais se modernizarem, sem dúvidas, devem incluir a gestão da informação em suas estruturas.

Enfatiza-se que para saber da importância do trabalho efetuado na área de gestão da segurança pública do Paraná há que ser considerado o quadro anterior, em que antes da criação do Boletim de Ocorrência Unificado, existiam vários sistemas automatizados e dados coletados manualmente que não entravam em qualquer sistema, não eram discutidos de forma ampla e os dados regra-geral terminavam em relatórios de papel e gavetas. Hoje, esse quadro é diferente e está estabelecido em normas e praticados como elementos de gestão permanente.

No Anexo C está disposta uma cópia de documento, produzido pela CAPE, visando aperfeiçoar o sistema de gestão de segurança pública do Estado do Paraná, envolvendo os níveis estratégicos, táticos e operacionais.

O modelo proposto pelo Projeto Mapa do Crime, no ano 2003, estabeleceu como objetivo principal o de assessorar as autoridades com informações

necessárias à tomada de decisão; tal objetivo concentrou-se no nível estratégico da segurança pública, o que efetivamente foi atingido.

2.7.4 Considerações Gerais

Para alcançar novos níveis, em destaque o operacional, há que se ter num primeiro instante o engajamento de outros apoiadores, em que, embora tendo recebido algumas solicitações e críticas isoladas, por parte de alguns policiais, observa-se que as próprias organizações policiais não internalizaram o geoprocessamento, em suas prioridades tecnológicas e também não dotaram os seus sistemas de informação com tais recursos e, por consequência, não estabeleceram essa condição de desejo para que o geoprocessamento atinja o nível operacional, o que por resultado limita a necessária transformação de uma organização calcada em dados e informações para a tomada de decisão.

Observa-se a necessidade constante de aperfeiçoar as tecnologias utilizadas, aumentar o investimento no capital humano, ampliar o projeto visando atingir por completo os níveis estratégico, tático e operacional, de relacionar não apenas algumas variáveis da área de produção, mas incorporar outras variáveis também das áreas de finanças, recursos humanos, *marketing* e infra-estrutura.

Enfim, para atingir novos objetivos há que se considerar um aperfeiçoamento do projeto anterior e isso pode ser feito por meio do estabelecimento de uma nova fase do Projeto Mapa do Crime, mantendo os objetivos anteriores e inserindo novos.

Conclui-se com a citação contida no sítio eletrônico da SESP (www.sesp.pr.gov.br), sobre o processo do Comitê Gestor e as tecnologias a ele incorporadas:

Estamos colocando a polícia do Paraná no caminho da modernidade. O investimento em tecnologia é essencial hoje em todo o mundo para combater o crime e levar mais tranquilidade para a população. Com certeza, o Paraná está na vanguarda, afirma o secretário, Luiz Fernando Delazari (PARANÁ, 2009).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão descritos os procedimentos metodológicos a serem utilizados para a realização da presente pesquisa, os quais são fundamentais para alcançar os objetivos propostos e resolver o problema de investigação.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Na concepção de Oliveira (1999), a metodologia é um conhecimento sistemático para se chegar a um conjunto de conclusões verdadeiras, lógicas, exatas, demonstráveis por meio da pesquisa. Trata-se das relações de causas e efeitos de um fenômeno qualquer, no qual o estudioso se propõe a demonstrar a verdade dos fatos e suas ameaças práticas.

De acordo com Gil (1999, p. 42), “pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

O método que foi realizado nesta pesquisa é o indutivo, pois, de acordo com Lakatos e Marconi (2007), traz aproximação dos fenômenos que caminham geralmente para planos mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias, buscando entender como a empresa administra seus setores, conhecendo seus procedimentos, suas estratégias de atuação com a ajuda de livros específicos ao tema ou setor que foi pesquisado, realizando, dessa forma, um diagnóstico detalhado da empresa.

Para Pasold (2002, p. 87), o método indutivo se caracteriza em “pesquisar e identificar as partes de um fenômeno e colecioná-las de modo a ter uma percepção ou conclusão geral”.

No que se refere ao tipo de pesquisa, será adotada a exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é uma ferramenta de extrema importância neste estudo, haja vista que se buscará obter informações e conhecer detalhadamente os assuntos relacionados ao tema proposto, para assim, descrever a realidade sobre o processo de gestão na área da segurança pública no Estado do Paraná.

Marconi e Lakatos (1999, p. 66) relatam que na pesquisa exploratória, “avalia-se a possibilidade de descrever uma boa pesquisa sobre determinado assunto e na

maioria dos casos, constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa”.

O tipo de pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. (GIL, 2002, p. 41).

Já a pesquisa descritiva, para Cervo e Bervian (1983, p. 55), “estuda fatos e fenômenos do mundo físico e especialmente do mundo humano, sem a interferência do pesquisador”. E, segundo Gil (2002, p. 42), tem como objetivo primordial “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou esclarecer/estabelecer relações entre variáveis. Utiliza técnicas atualizadas de coleta de dados, questionário e observação sistemática. Assume em geral a forma de levantamento”.

A técnica que será utilizada para realizar o estudo será a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevista informal.

No entender de Marconi e Lakatos (1999), a pesquisa bibliográfica tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas ou gravadas.

Conforme Gil (2002), a pesquisa bibliográfica tem como vantagem permitir ao investigador uma pesquisa mais ampla do que será pesquisado e relatado. Já a técnica de observação, segundo o autor, utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, examinando fatos e fenômenos que se deseja estudar e relatar.

Já para Vergara (1998, p. 46), a “investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, comunicações informais, filmes [...]”, ou seja, no caso desta pesquisa, algumas informações sobre a instituição podem ser verificadas em documentos e estes podem ser reelaborados de acordo com os objetivos e a realidade da instituição.

A pesquisa documental, conforme Gil (2002, p. 45), “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaboraões de acordo com os objetivos da pesquisa”, ou ainda como concorda Vergara (1998, p. 46), a “investigação documental é realizada em documentos conservados no interior

de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas: registros, anuais, regulamentos, circulares, ofícios, comunicações informais, filmes [...]”.

A entrevista informal com os gestores da segurança pública será utilizada como técnica de coleta de dados, pois como afirma Gil (2002, p. 117), “quando se dá simples conversação apenas por ter como objetivo básico a coleta de dados”.

Quanto à abordagem: a abordagem da pesquisa foi definida como qualitativa à medida em que captura percepções dos gestores quanto comentários e propostas às suas necessidades e quantitativa pelo fato de utilizar procedimentos estatísticos para descrever os resultados do questionário aplicado e que possam avaliar o modelo de gestão do Comitê Gestor do Paraná.

De acordo com Oliveira (1999, p. 117),

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Para Lakatos e Marconi (2007, p. 109), na abordagem qualitativa “concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”. Nesta linha de raciocínio, Richardson (1999, p. 79) diz que “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

Os métodos qualitativos e os quantitativos de pesquisa não se excluem, embora possam diferir quanto à forma e à ênfase, o que permite sua diferenciação, os mesmos não guardam relação de oposição (POPE; MAYS, 1995, p. 42).

O uso de métodos qualitativos e quantitativos dentro de uma mesma pesquisa visa permitir a análise complementar, dando pontos de vista diferentes que no final podem inclusive servirem de elemento de validação de um sobre o outro (WILDEMUTH, 1993, p.451).

A combinação dos métodos qualitativo e quantitativo é definida por teóricos como triangulação, ou mesmo validação convergente ou multimétodo (JICK, 1979, p.602). Morse (1991, p.120) emprega o termo triangulação simultânea para o uso simultâneo de ambos métodos.

Dessa forma, esses serão os caminhos a serem adotados pelo pesquisador para cumprir cientificamente os objetivos propostos diante do tema a ser pesquisado.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a fase da aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas com o objetivo de efetuar a coleta dos dados previstos. Demanda paciência, bom preparo anterior, perseverança e esforço pessoal do pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Para a coleta de dados é necessário observar os três princípios propostos por Yin (2001, p. 119-129) que são:

1) utilizar várias fontes de evidência que podem ser documentos, observações (direta e participante), registro em arquivo, entrevistas espontâneas, entrevistas focais e levantamentos estruturados. Todo pesquisador de estudo de caso deve usar uma gama de técnicas para a coleta de dados para que sua pesquisa possa se valer de várias fontes de evidências;

2) criar um banco de dados para o estudo de caso – no qual a documentação deve estar com duas coletas separadas que são os dados ou a base comprobatória e o relatório do pesquisador, em forma de artigo, relatório ou livro;

3) manter o encadeamento de evidências – anotar todas as informações adquiridas e como foi realizado cada passo, tendo em todas as técnicas utilizadas, o banco de dados atualizado.

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, o estudo de caso em questão envolve uma série de instrumentos que poderão ser úteis ao trabalho final do projeto, contribuindo com aquisição de dados e informações pertinentes o projeto.

Os instrumentos de coleta utilizados no decorrer do trabalho foram:

a) questionário;

b) observações diretas, participação em reuniões do Comitê Gestor e no acompanhamento das atividades desenvolvidas na Coordenadoria de Análise e Planejamento Estratégico;

c) registros em arquivo e documentos.

Assim, os dados foram coletados a partir de observação, questionário e análise da documentação da CAPE-SESP, objeto do estudo de campo.

Pela observação participante e análise da documentação foram coletadas as informações relativas aos procedimentos adotados nas reuniões do Comitê Gestor de Segurança Pública, ou seja, como são produzidos, coletados, organizados e armazenados tais documentos.

As informações sobre a opinião dos gestores acerca de como entendem a contribuição do Comitê Gestor e seus instrumentos na segurança pública do Estado, resultando numa diagnose de tal Comitê, além de outras questões que estiveram em discussão na 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública, realizada em meados de 2009, foram coletadas por meio de questionários. Conforme Gil (1999, p. 128), o questionário é uma técnica de investigação que tem um número razoável de questões apresentadas por escrito às pessoas; com o objetivo de captar o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas.

A abordagem das perguntas foi dividida em quatro módulos a saber: caracterização, Comitê Gestor de Segurança Pública do Paraná, Conferência Nacional de Segurança Pública e Participação Comunitária e a Segurança Pública.

A Caracterização teve por objetivo estabelecer a identificação organizacional, o tempo de serviço e o gênero do pesquisado.

Em relação ao Comitê Gestor de Segurança Pública do Paraná foram identificadas questões pertinentes ao funcionamento e os reflexos que este trouxe para a prática da segurança pública no Estado.

Com respeito à Conferência Nacional de Segurança Pública buscou-se confrontar as opiniões dos gestores em relação ao resultado da referida conferência sobre os temas de maiores votações, ou seja, o princípio e a diretriz mais votados.

E em relação à Participação Comunitária e a Segurança Pública o objetivo foi identificar a forma pela qual pensa o gestor paranaense e, por consequência, comparar com o pensamento mediano do resultado de uma pesquisa aplicada pela SENASP junto a mais de 64.000 profissionais de segurança pública do país (BRASIL, 2009b).

As questões elencadas no módulo Participação Comunitária e a Segurança Pública foram obtidas da pesquisa da SENASP, sendo selecionadas algumas que no entender do autor tinham pertinência com os objetivos do presente estudo (BRASIL, 2009b).

Foi realizado um pré-teste antes do envio dos questionários (via e-mail para análise e avaliação), sendo selecionadas 10 (dez) pessoas entre policiais civis, militares e funcionária pública estatutária, que trabalham na CAPE. Como resultado desse primeiro pré-teste foi aperfeiçoado o questionário e este foi validado por meio do retorno e aprovação pelos citados profissionais.

Seguiu-se um segundo pré-teste, também via e-mail, junto às mesmas pessoas pré-selecionadas e deste pré-teste resultou o questionário, e o que mais foi avaliado foi a pertinência das perguntas em relação aos objetivos deste trabalho e também a verificação e/ou adequação do formato do formulário e a linguagem às pessoas que seriam pesquisadas. Assim, algumas perguntas foram retiradas e outras incluídas.

O questionário aplicado junto aos gestores de segurança pública do Estado do Paraná (quarenta e três profissionais), em nível de AISP (ver Apêndice A), contendo 54 (cinquenta e quatro) questões foi enviado por e-mail. Tais responsáveis pelas AISP são 22 (vinte e dois) Delegados de Polícia, na maior parte pertencente à 2ª classe do quadro e 21 (vinte e um) Oficiais da PM, na maioria ocupantes do cargo de Tenente-Coronel mas havendo um Coronel e 3 (três) Majores.

Assim, foram enviados 43 (quarenta e três) questionários e desses, 20 (vinte) retornaram respondidos.

Destaca-se que além do primeiro envio foi realizado um segundo àqueles que não responderam e, finalmente, foi realizado um contato individual aos gestores da PM, por oportunidade gerada numa reunião ocasional.

3.3 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos instrumentos de coleta de dados, foi feita uma primeira análise. Os resultados dos questionários foram tabulados e utilizados como elementos quantitativos da pesquisa, embora algumas questões sejam de caráter qualitativo, o que exigiu mineração de tais dados para identificar a síntese das respostas.

Em cada conjunto de perguntas, foi analisada a relevância das respostas e registrados os resultados.

A sistematização das informações coletadas por meio de questionários passou, primeiramente, por um processo de tabulação de dados auxiliada pelo *software* Sphinx v5 e depois exportado para o Microsoft-Excel 2000. Em seguida, os

dados foram interpretados. A partir dos dados e informações sistematizados foi transcrito para o corpo do documento final do presente estudo, ensejando a melhor forma de apresentação; não foram transcritos todas as tabelas e gráficos, tendo sido selecionados previamente para não comprometer a clareza.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após o recebimento dos questionários, os dados foram tabulados, analisados e interpretados para a produção do relatório final que constará em um capítulo do documento final, estabelecendo relação com os objetivos geral e específico da pesquisa.

A análise teve como referência o modelo existente na estrutura do questionário (Apêndice A), ou seja, composto por 4 (quatro) módulos (Caracterização, Comitê Gestor de Segurança Pública do Paraná, Questões relacionadas a 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública, Participação Comunitária na Segurança Pública) em um total de 22 (vinte e duas) questões que, desdobradas, representam 54 (cinquenta e quatro) perguntas.

4.1 Caracterização

Na análise dos questionários quanto à representatividade dos gestores, que responderam ao referido questionário, a Tabela 1 apresenta a identificação organizacional, e do resultado indica a participação em 80% de Oficiais da Polícia Militar e 20% de Delegados responsáveis pelas Áreas Integradas de Segurança Pública do Paraná, ver Tabela 1.

TABELA 1: Identificação organizacional dos participantes da pesquisa.

Categorias	Frequência	Percentual
PM	16	80,0%
PC	4	20,0%
Total	20	100,0%

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

A média do tempo de serviço dos profissionais que responderam ao questionário de pesquisa é de 23 anos e 6 meses.

Observa-se que o tempo de serviço dos gestores entrevistados está entre 13 e 31 anos de serviço, compreendendo uma diferença de 18 anos entre o menor e o maior tempo de serviço.

O tempo de serviço com maior concentração está situado entre 22 e 25 anos, com um percentual de 44,5%.

Observa-se ainda que 2 (dois) questionários não foram respondidos neste item, estando em branco.

Quanto ao gênero, todos os gestores que responderam ao questionário são do sexo masculino.

4.2 Comitê Gestor de Segurança Pública do Paraná

Para 70% dos gestores, as Áreas Integradas de Segurança Pública promoveram a integração de gestão entre as polícias civil e militar, ver Figura 12.

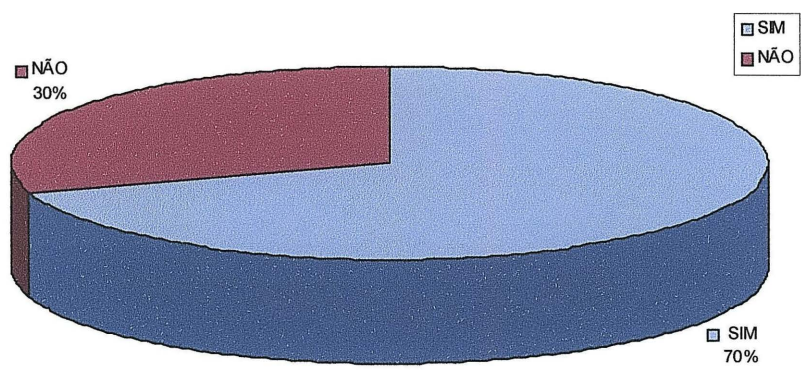


FIGURA 12: A AISP como elemento integrador de gestão entre polícia civil e militar.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

Para 80% dos gestores, houve resultados positivos para a segurança pública no Estado com a implantação das AISP, ver Figura 13.

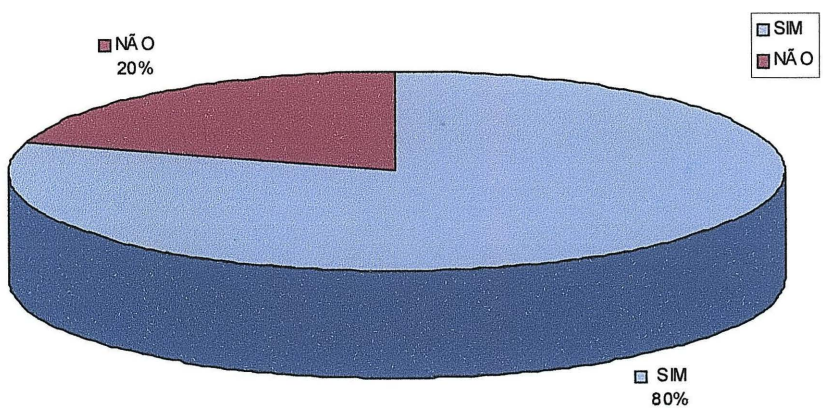


FIGURA 13: A AISP como elemento de melhoria para a segurança pública no Estado.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

Em relação à implantação do Boletim de Ocorrência Unificado (BOU), para 100% dos gestores a implantação do BOU foi há mais de um ano.

Para 100% dos gestores que responderam à questão, houve ganhos com a implantação do novo sistema de registros de ocorrência, ou seja, o BOU.

Do total, tal número representa 90%, pois 2 (dois) questionários não foram respondidos.

O percentual dos gestores que já participaram de reuniões junto ao Comitê Gestor da SESP é de 90%, evidenciando a renovação de tais gestores, considerando que todas as AISP's já participaram de avaliações.

Para 80% dos gestores, percebeu-se alguma mudança na condução do trabalho policial em suas AISP, após as reuniões semanais do Comitê Gestor.

Para 70% dos gestores, a implantação das AISP, do BOU e do Comitê Gestor causaram algum impacto na forma de gestão na sua área de atuação, ver Figura 14.

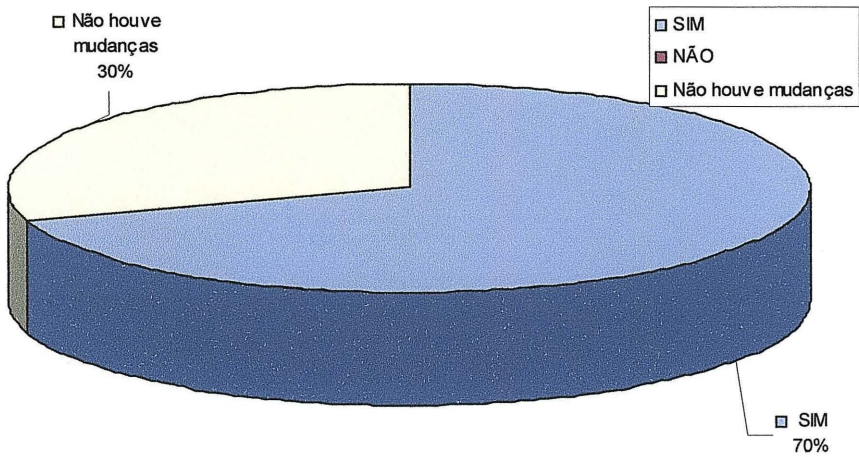


FIGURA 14: A existência de impacto da metodologia de AISP, BOU e Comitê Gestor sobre a sua área de atuação.
Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

Os gestores avaliaram o impacto percebido da implantação das AISP com a nota média de 6,4.

Em relação ao BOU, os gestores avaliaram o impacto percebido da implantação com a nota média de 7,0.

A respeito do Comitê Gestor, a nota média foi de 6,1, caracterizando a avaliação quanto ao impacto da implantação.

Para 70% dos gestores, o Comitê Gestor de Segurança Pública permitiu aperfeiçoar a atuação policial frente ao aumento constante da criminalidade.

Para 78% dos gestores, o modelo de gestão, conduzido pelo Comitê Gestor da SESP-PR, é uma ferramenta de melhoria da gestão integrada de segurança pública do Paraná, ver Figura 15.

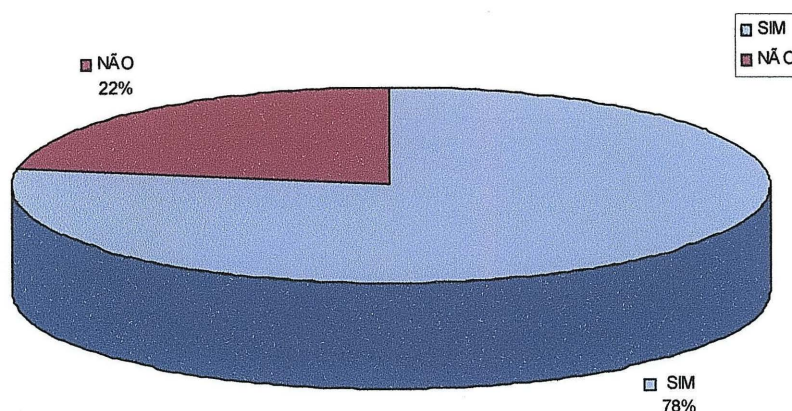


FIGURA 15: O modelo de gestão do Comitê Gestor como sendo uma ferramenta de melhoria da gestão integrada de segurança pública do Paraná.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

Para ser realizada a análise dos indicadores de gestão necessários para o aperfeiçoamento do modelo de gestão e avaliação do Comitê Gestor, buscou-se os indicadores propostos por Chiavenato e Sapiro (2003) para a elaboração de planejamento estratégico nas organizações, mediante o uso de indicadores das áreas de: recursos humanos, finanças, *marketing* e produção (controle operacional).

Diante da posse de tais indicadores os mesmos foram apresentados aos gestores no questionário de avaliação e foi indagado quais são os indicadores, visando ao planejamento estratégico, que os gestores consideram importantes para serem inseridos num processo de avaliação do Comitê Gestor da SESP-PR. Obteve-se a resposta de que 100% dos gestores revelaram a necessidade do estabelecimento de novos indicadores de avaliação dentro do processo do Comitê Gestor.

Por permitir a escolha de mais de um indicador por gestor, a média obtida foi de quase 4 (quatro) indicadores por gestor pesquisado.

Os indicadores mais votados foram os de: produção, quanto à infra-estrutura; recursos humanos; finanças; produção, quanto à ações/operações reativas e preventivas e também os relativos a *marketing*, ver Tabela 2 e Figura 16.

TABELA 2: Os Indicadores que podem ser integrados ao modelo de gestão do Comitê Gestor.

Categorias	Freqüência	Percentual
indicadores de produção, "Infra-estrutura"	18	23,1%
indicadores de recursos humanos	18	23,1%
indicadores de finanças	12	15,4%
indicadores de produção, "Reativo"	11	14,1%
indicadores de produção, "Preventivo"	9	11,5%
indicadores de marketing	10	12,8%
Total	78	100,0%

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

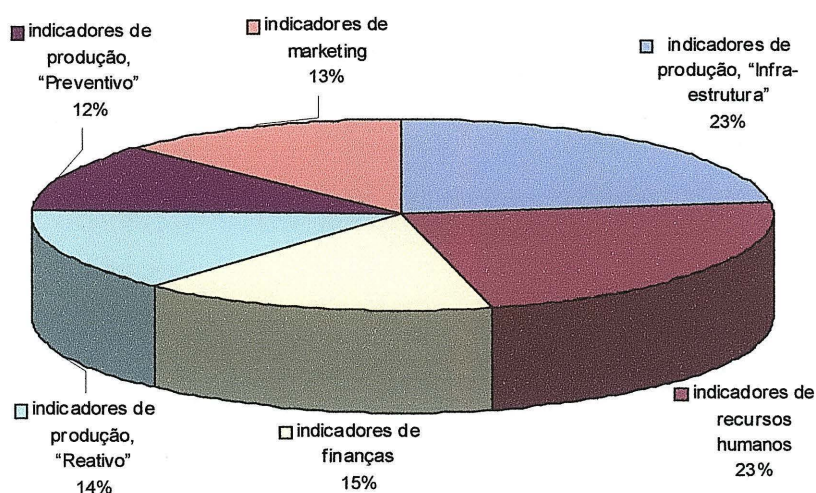


FIGURA 16: Os indicadores que podem ser integrados ao modelo de gestão do Comitê Gestor.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

Para 80% dos gestores, o modelo de gestão, conduzido pelo Comitê Gestor da SESP-PR, tem influenciado no processo de tomada de decisão dos gestores quando das suas atuações locais.

Para 70% dos gestores, o modelo de gestão, conduzido pelo Comitê Gestor da SESP, permitiu um redirecionamento das atividades de polícia (ostensiva e judiciária) calcado nos objetivos gerais definidos e não mais exclusivamente na política de gestão isolada.

Para 100% dos gestores, não havia um modelo de gestão similar ao Comitê Gestor de Segurança Pública da SESP, no âmbito do Estado do Paraná.

Para 80% dos gestores, não existe em sua organização, em nível de AISP, um modelo de gestão similar ao Comitê Gestor de Segurança Pública.

Ou seja, 20% deles já implantaram a orientação da SESP para que ocorram tais reuniões de forma descentralizada ao modelo atual.

Quanto a sugestões para a melhoria do Comitê Gestor de Segurança Pública, os gestores apresentaram algumas questões já contempladas (implantadas) e outras que ainda não foram, citam-se as sugestões:

- Democratizar o acesso à informação, compartilhando-a com os gestores.
- Permitir a visão quanto à aplicação financeira por município.
- Aprofundamento das discussões sobre os problemas pontuais.

- Atividades de interação entre os gestores locais em nível de Destacamento, Pelotão e Companhia.
- Necessidade de que as solicitações realizadas nas reuniões sejam realmente atendidas.
- Reuniões descentralizadas nas sedes das AISP.

4.3 Questões relacionadas a 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública

Ao indagar os gestores sobre se acreditam que o princípio com maior volume de votação na 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública é algo fundamental para o estabelecimento de uma nova política de segurança pública no Brasil? A resposta foi de 100% dos gestores favorável a isso.

Tal princípio está transcrito abaixo:

Ser uma política de Estado que proporcione a autonomia administrativa, financeira, orçamentária e funcional das instituições envolvidas, nos três níveis de governo, com descentralização e integração sistêmica do processo de gestão democrática, transparência na publicidade dos dados e consolidação do Sistema Único de Segurança Pública - SUSP e do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania - PRONASCI, com percentual mínimo definido em lei e assegurando as reformas necessárias ao modelo vigente (CONSEG, 2009).

Ao perguntar sobre a diretriz mais votada, ou seja, se acredita que tal diretriz é fundamental para o estabelecimento de uma nova política de gestão da segurança pública no Brasil? A resposta foi de 100% de aprovação.

Abaixo transcreve-se tal diretriz, que diz que a gestão de segurança pública deve:

Ser pautada na intersetorialidade, 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 tem 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 (CONSEG, 2009).

4.4 Participação Comunitária e a Segurança Pública no Brasil

Os gestores ao serem indagados sobre o que consideram a respeito da participação das comunidades, na decisão sobre as prioridades do trabalho de policiamento em seu bairro ou região? 100% dos gestores responderam que há a concordância na participação das comunidades.

Entretanto, apenas 20% concordam totalmente e 80% em parte, ver Figura 17.

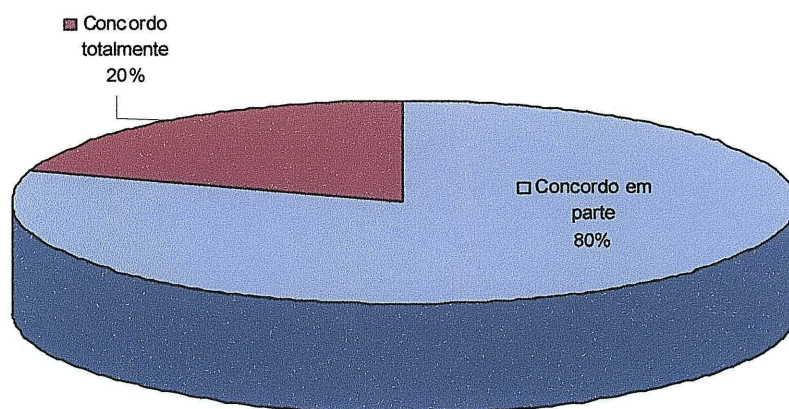


FIGURA 17: A participação das comunidades na decisão sobre as prioridades do trabalho de policiamento em seu bairro ou região.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

Quando indagados se as comunidades deveriam influir de forma decisiva no afastamento de um policial apontado por vários moradores como violento e/ou desrespeitoso?

Os gestores em quantidade de 50% concordam que as comunidades deveriam influir de forma decisiva no afastamento de um policial apontado por vários moradores como violento e/ou desrespeitoso, enquanto os outros 50% discordam desta participação, sendo 30% em parte e 20% totalmente. Ver Figura 18.

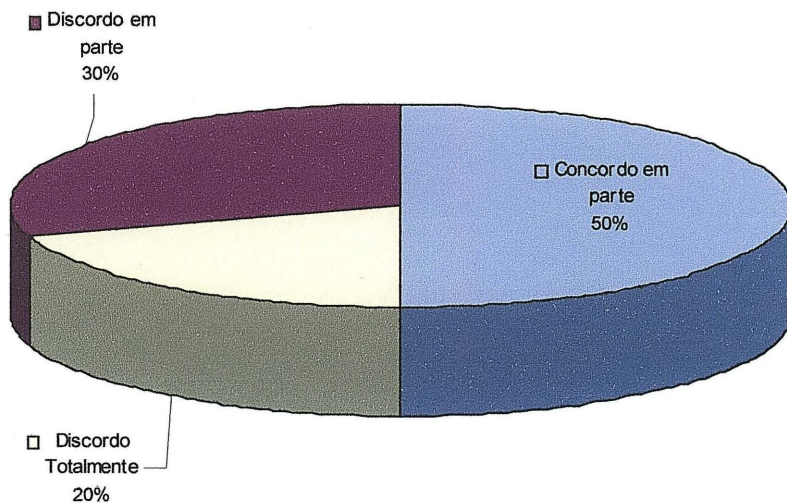


FIGURA 18: A participação das comunidades no afastamento de um policial apontado por vários moradores como violento e/ou desrespeitoso.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

Para 100% dos gestores, os policiais deveriam prestar contas regularmente de suas atividades às comunidades, em reuniões e ouvir as queixas e críticas da população ao seu trabalho. Destes, 50% concordam totalmente e outros 50% em parte. Ver Figura 19.

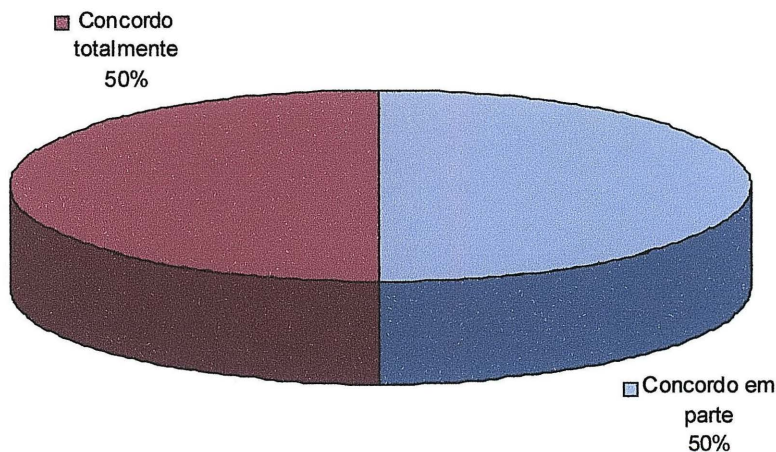


FIGURA 19: O dever de prestar contas regularmente de suas atividades às comunidades, em reuniões e ouvir as queixas e críticas da população ao seu trabalho.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

Quando o tema é se a polícia deveria editar boletins e folhetos para distribuir nas comunidades, informando a população sobre as tendências criminais da região e orientando sobre o tipo de medidas preventivas que devem tomar, 100% dos gestores concordam com tal medida.

Sobre a relação polícia-vítima, quando perguntado aos gestores pesquisados, 90% concordam que a polícia deveria manter uma relação especial com as vítimas dos delitos, oferecendo a elas apoio em visitas domiciliares e informações sobre o andamento das investigações.

Dos que concordam, 50% é totalmente e 40% é em parte.

Os que discordam representam 10%. Ver Figura 20.

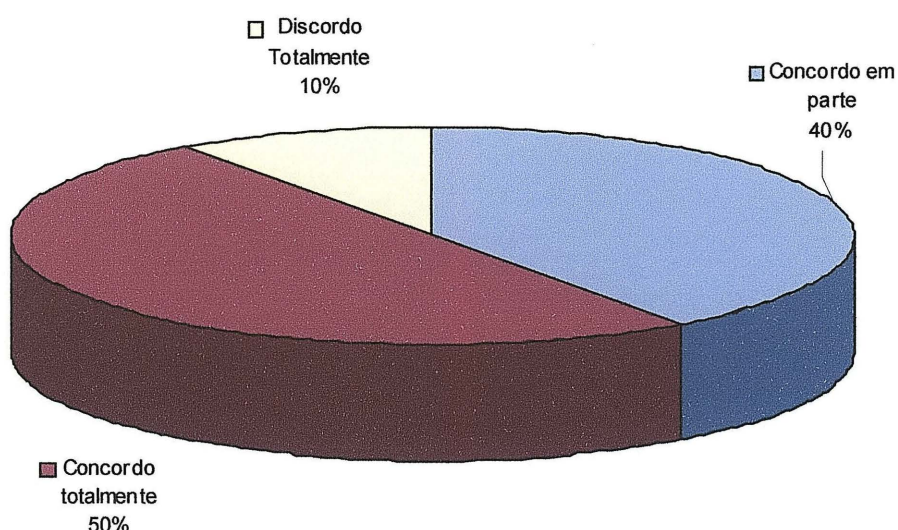


FIGURA 20: Relação especial entre a polícia e as vítimas dos delitos, através da oferta de apoio em visitas domiciliares e informações sobre o andamento das investigações.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

A questão que se apresenta aos gestores é de que as polícias e os demais órgãos de segurança pública no Brasil enfrentam dificuldades para um melhor desempenho. Perguntou-se qual a importância de diversos fatores quanto ao trabalho da polícia, obtendo-se as seguintes respostas:

a) Contingente policial insuficiente

O fator, "contingente policial" insuficiente, foi considerado "Muito Importante" e "Importante" pela maioria dos entrevistados, seja pesquisa SENASP/CONSEG (97,8%) e Gestores do Paraná (90,9%), demonstrando assim uma coesão muito grande no pensamento destes profissionais de segurança no tocante à dificuldade de se trabalhar com pouco efetivo. Ver Figura 21.

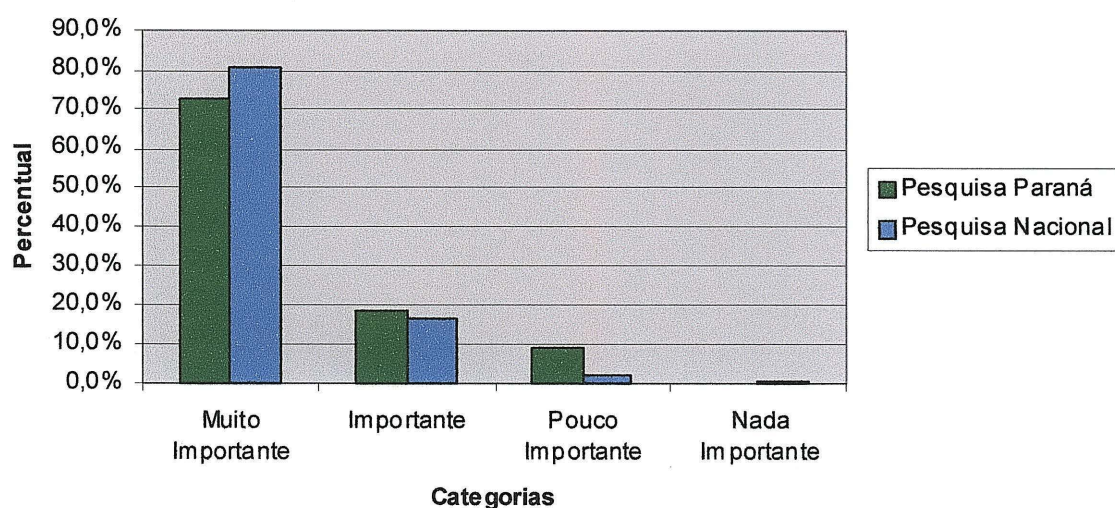


FIGURA 21: A importância do fator "contingente policial insuficiente" quanto às dificuldades do trabalho da polícia.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

b) Incapacidade das instituições policiais em identificar os potenciais de cada profissional e aproveitá-los

Com relação à identificação dos potenciais de cada profissional e os seus aproveitamentos, pode-se conferir na Tabela 3 que 90% dos entrevistados avaliaram como “muito importante” ou “importante”, índice próximo do pensamento dos entrevistados na pesquisa nacional que ficou um pouco diferenciada dos que avaliaram como “pouco importante” (10,0%) dos entrevistados paranaenses contra menos de (3%) dos entrevistados nacionais. Demonstra-se esse fator como um fator "negativo" quanto às dificuldades de trabalho das polícias. Ver Tabela 3 e Figura 22.

TABELA 3: A importância do fator “Incapacidade das instituições policiais em identificar os potenciais de cada profissional e aproveitá-los” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.

Categorias	Frequência	Pesquisa Paraná	Pesquisa Nacional
Muito Importante	7	35,0%	67,7%
Importante	11	55,0%	29,4%
Pouco Importante	2	10,0%	2,6%
Nada Importante	0	0,0%	0,3%
Total	20	100,0%	100,0%

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

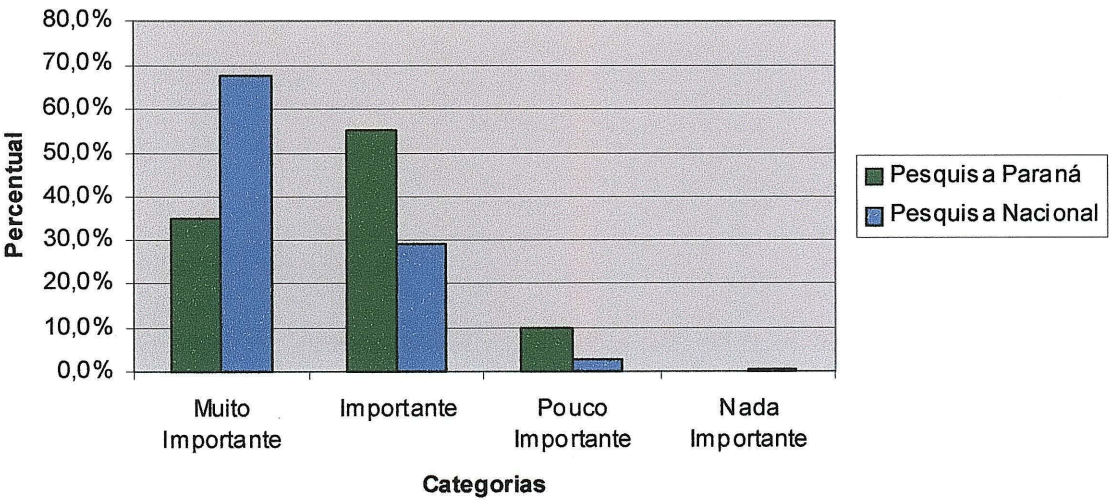


FIGURA 22: A importância do fator “Incapacidade das instituições policiais em identificar os potenciais de cada profissional e aproveitá-los” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

c) Pouca confiança da população nas instituições de segurança pública

O fator que identifica a "pouca confiança da população nas instituições de segurança pública" é destacado fortemente pelas variáveis "Muito Importante" e "Importante", sendo que na pesquisa SENASP/CONSEG a resposta Muito Importante representou a maioria dos entrevistados (54,3 %), enquanto na pesquisa Gestores do Paraná esta mesma resposta representou 30% dos entrevistados sendo o restante (70%) demonstrado apenas por Importante. Neste fator, observa-se uma brusca inversão na categoria Importante em ambas as pesquisas, pois uma é quase o dobro da outra - Gestores do Paraná (70%) e SENASP/CONSEG (37,7%). Ver Figura 23.

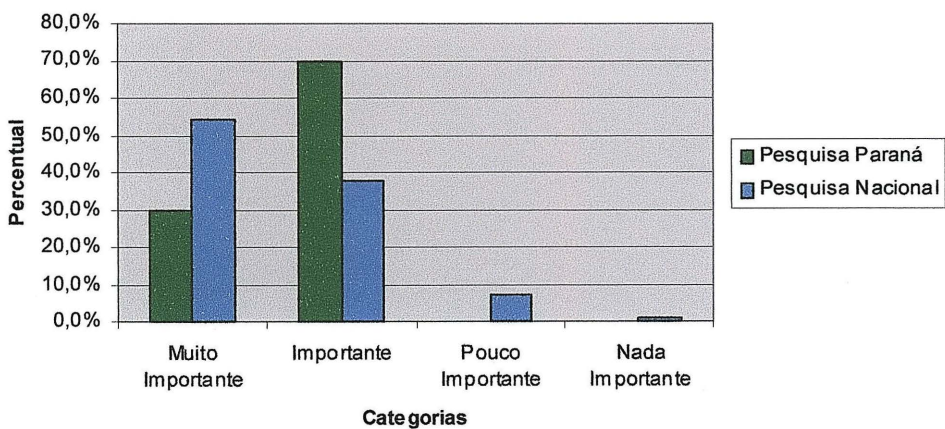


FIGURA 23: A importância do fator "pouca confiança da população nas instituições de segurança pública" quanto às dificuldades do trabalho da polícia.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

d) Pouca confiança dos profissionais de segurança pública na população

Ao indagar sobre a “pouca confiança dos profissionais de segurança pública na população” os pesquisados avaliaram como importante ou muito importante, próximo de 80,0%, é comum para ambos os entrevistados com ênfase no Paraná onde a maioria classificou como importante. Também são próximas as avaliações pouco ou nada importante entre os entrevistados, aproximadamente 20,0%. Isso caracteriza esse fator como uma possível influência negativa quanto ao trabalho das polícias. Ver Figura 24.

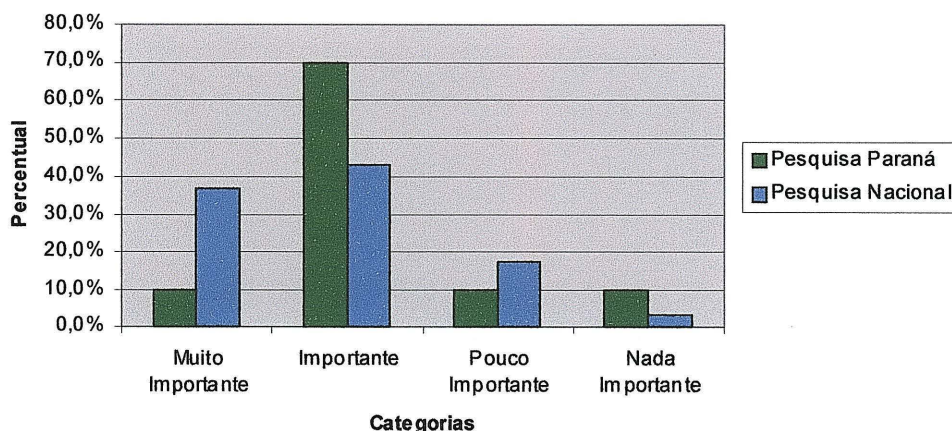


FIGURA 24: A importância do fator “pouca confiança dos profissionais de segurança pública na população” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

e) Falta de participação da sociedade nas políticas de segurança

A “falta de participação da sociedade nas políticas de segurança” obteve unanimidade em relação à sua importância pelo menos para os gestores do Paraná, com 50% para “Muito Importante” e 50% para “Importante”. Contudo, na pesquisa SENASP/CONSEG, estes valores se pulverizaram em outras categorias como Muito Importante 56%, Importante 35,4%, Pouco Importante 7,2% e Nada Importante 1,3%. Ver Figura 25.

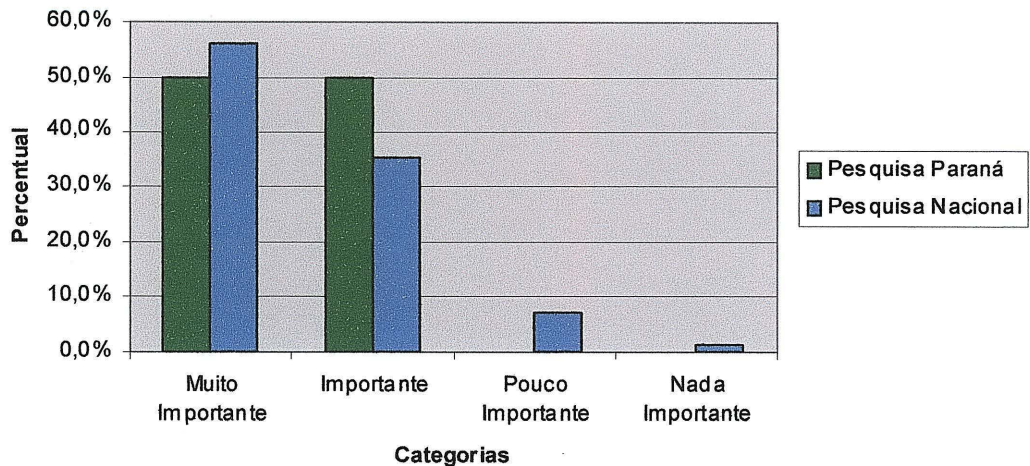


FIGURA 25: A importância do fator “falta de participação da sociedade nas políticas de segurança” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.
Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

f) Falta de controle externo sobre a atividade policial

Sobre a estrutura organizacional e funcionamento da atividade policial, a porcentagem dos que avaliaram como pouco ou muito importante foi de 30,0% destoando daqueles que avaliaram como importante (40,0%), comportamento semelhante à pesquisa nacional. Ver Figura 26.

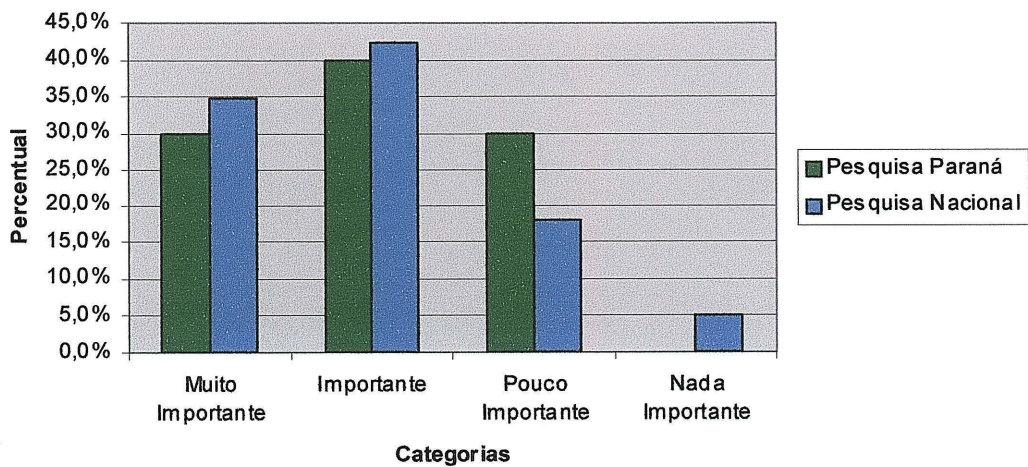


FIGURA 26: A importância do fator “falta de controle externo sobre a atividade policial” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.
Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

g) Falta de controle interno sobre a atividade policial

A "falta de controle interno sobre a atividade policial" é bastante coerente em ambas as pesquisas, pois, estatisticamente as três primeiras categorias ("Muito Importante", "Importante" e "Pouco Importante") representaram percentuais relativamente iguais, existindo uma diferença significativa apenas na categoria "Nada Importante", com 10% na pesquisa Gestores do Paraná contra 2,4% na pesquisa Nacional (SENASP/CONSEG). Ver Figura 27.

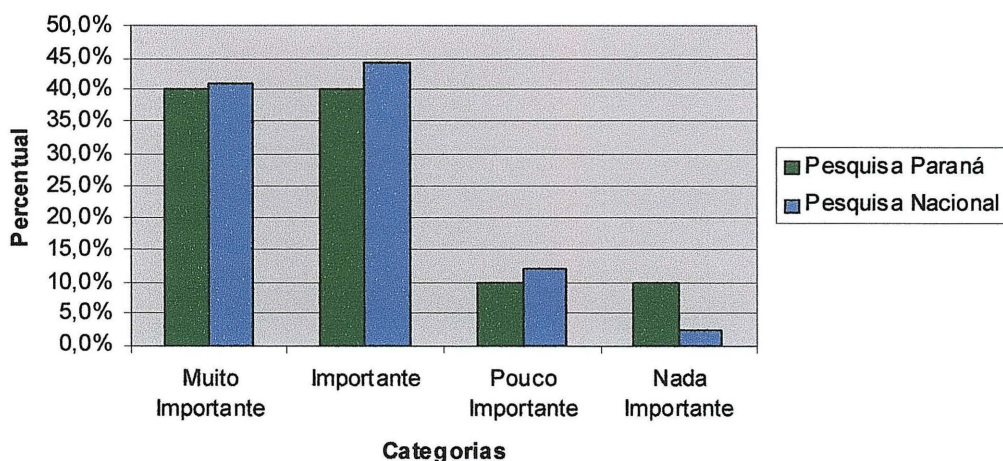


FIGURA 27: A importância do fator "falta de controle interno sobre a atividade policial" quanto às dificuldades do trabalho da polícia.
Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

h) Falta de integração das políticas de segurança com outras políticas sociais

A gestão ou política de segurança no tocante ao fator falta de integração com outras políticas sociais foi avaliado como muito importante por mais da metade dos entrevistados (60,0%) e o restante (40,0%) avaliou como importante, destoando em 10,0% para mais em relação aos entrevistados na pesquisa CONSEG, em que pouco mais de 5,0% avaliaram como pouco ou nada importante. Logo, esse fator se destaca negativamente com relação às dificuldades encontradas pelas polícias em realizar seu trabalho. Ver Figura 28.

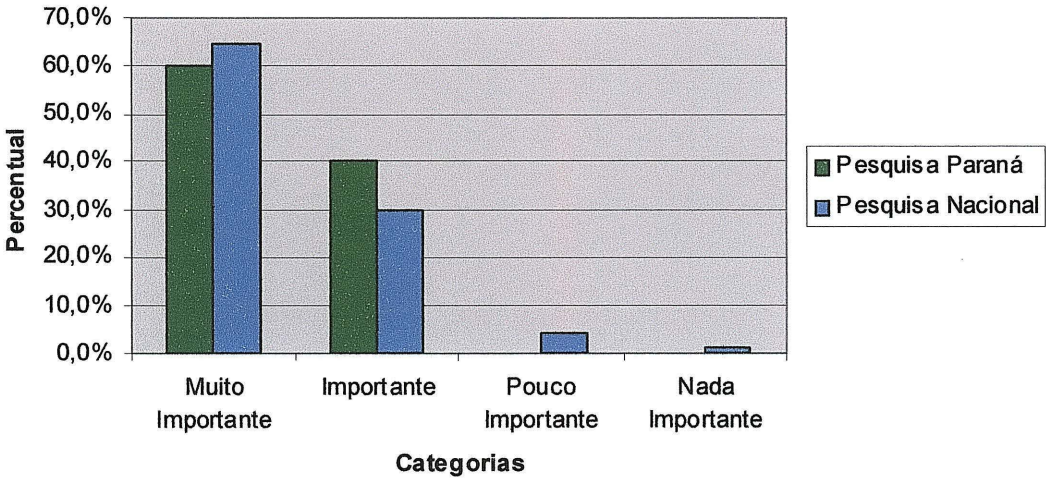


FIGURA 28: A importância do fator “falta de integração das políticas de segurança com outras políticas sociais” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

i) Má gestão ou inexistência de planejamento apoiado em informações

O fator "má gestão ou inexistência de planejamento" foi considerado pelos gestores do Paraná em Muito Importante e Importante com iguais percentuais (50%). No entanto, na pesquisa SENASP/CONSEG, a maioria dos entrevistados (67,6%) acredita que este fator é Muito Importante, seguido por 28,7% que acreditam ser Importante, 2,9% Pouco Importante e 0,7% Nada Importante. Ver Figura 29.

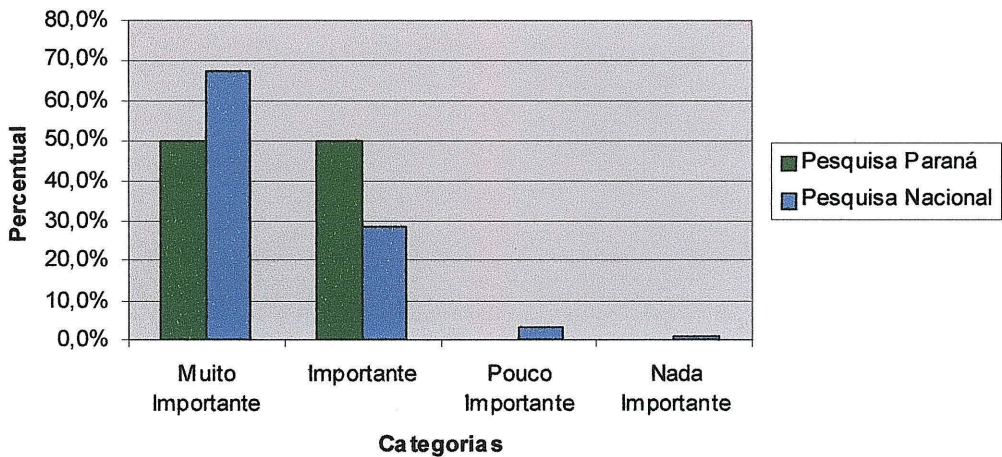


FIGURA 29: A importância do fator “má gestão ou inexistência de planejamento apoiado em informações” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

j) Políticas sociais preventivas insuficientes

Nota-se na Tabela sobre as políticas sociais preventivas insuficientes que mais da metade dos entrevistados avaliaram como “Muito Importante”, comportamento percebido também na pesquisa nacional. O restante dos entrevistados avaliou esse fator como “Importante” ou “Pouco Importante”, o que pode, na opinião dos entrevistados, influenciar no trabalho da polícia negativamente. Ver Figura 30.

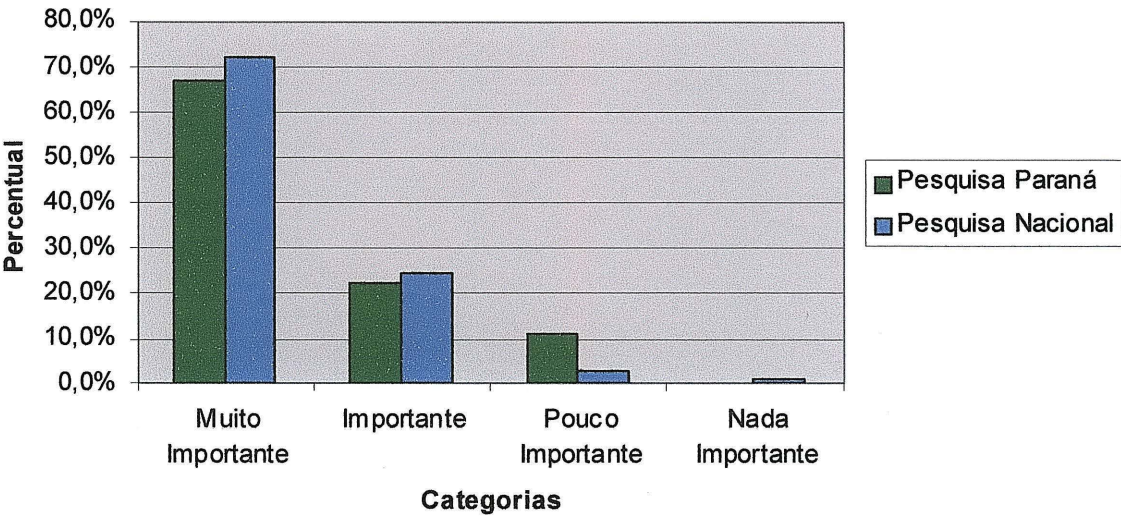


FIGURA 30: A importância do fator “políticas sociais preventivas insuficientes” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

k) Predomínio das reações a fatos consumados, em vez de estudo e preparação de ações preventivas

O fator "predomínio das reações a fatos consumados, em vez de estudo e preparação de ações preventivas", pode ser considerado com um grau elevado de importância, pois, na pesquisa Gestores do Paraná, a soma de Muito Importante e Importante totalizaram 80% dos entrevistados contra 95,6% da pesquisa SENASP/CONSEG, o que demonstra a preocupação e a consciência dos profissionais de segurança pública no tocante ao planejamento e estudo das ações. Ver Figura 31.

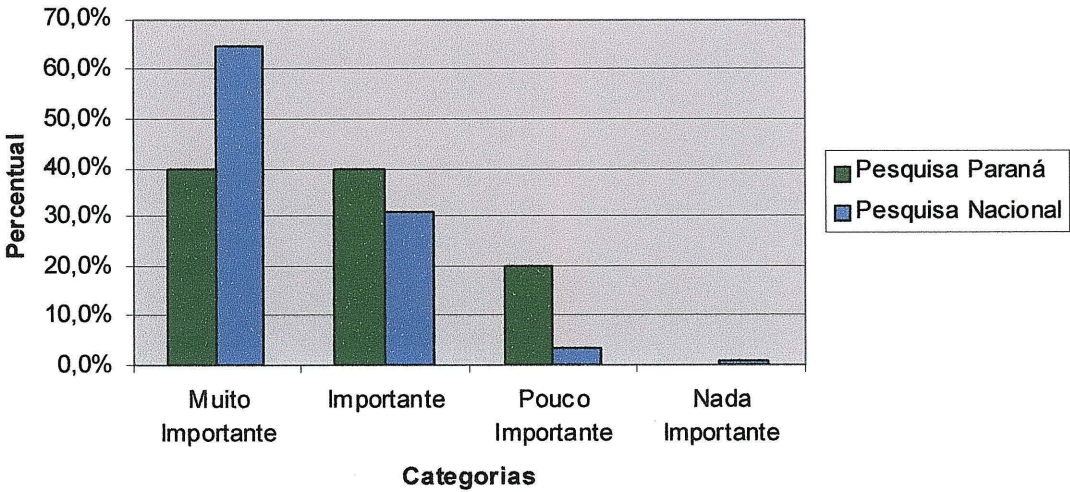


FIGURA 31: A importância do fator “predomínio das reações a fatos consumados, em vez de estudo e preparação de ações preventivas” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.
Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

l) Priorização de prisões, em vez de adoção de policiamento comunitário e ações preventivas

Priorizar prisões é uma orientação estratégica apontada como um fator importante por 50,0% dos entrevistados paranaenses, destoando da avaliação dos entrevistados pela pesquisa CONSEG em mais de 13,0%, em que também mais de 5,0% avaliaram como nada importante, diferente dos que avaliaram como muito importante em ambas as pesquisas com 40,0%. Ver Figura 32.

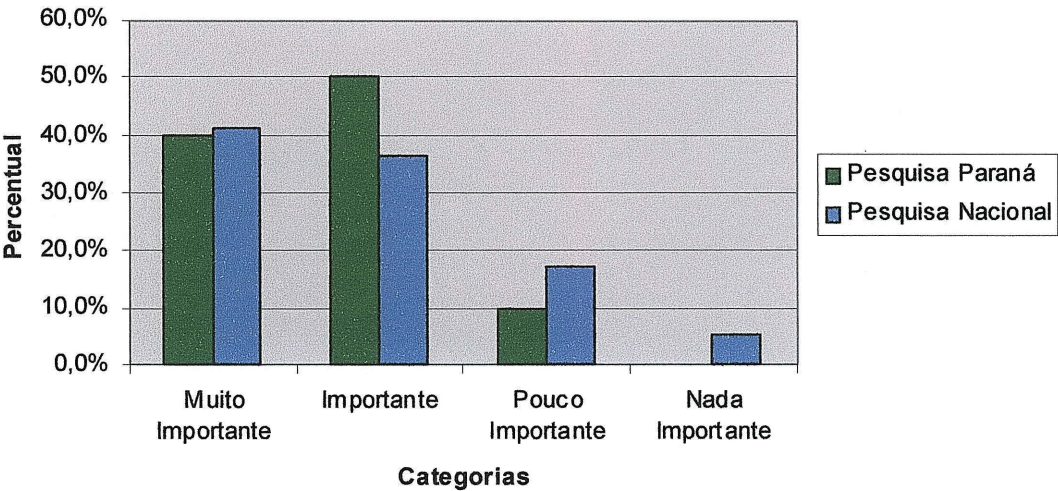


FIGURA 32: A importância do fator “priorização de prisões, em vez de adoção de policiamento comunitário e ações preventivas” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

m) Atenção insuficiente das políticas de segurança sobre o tráfico de armas

Nesta questão, vê-se que, se somar as duas primeiras categorias (Muito Importante e Importante) em ambas as pesquisas, ter-se-á 100% para Gestores do Paraná e 96,3% para SENASP/CONSEG, ou seja, é praticamente unânime o pensamento de que para combater o tráfico de armas é necessário políticas de segurança suficientes. Ver Figura 33.

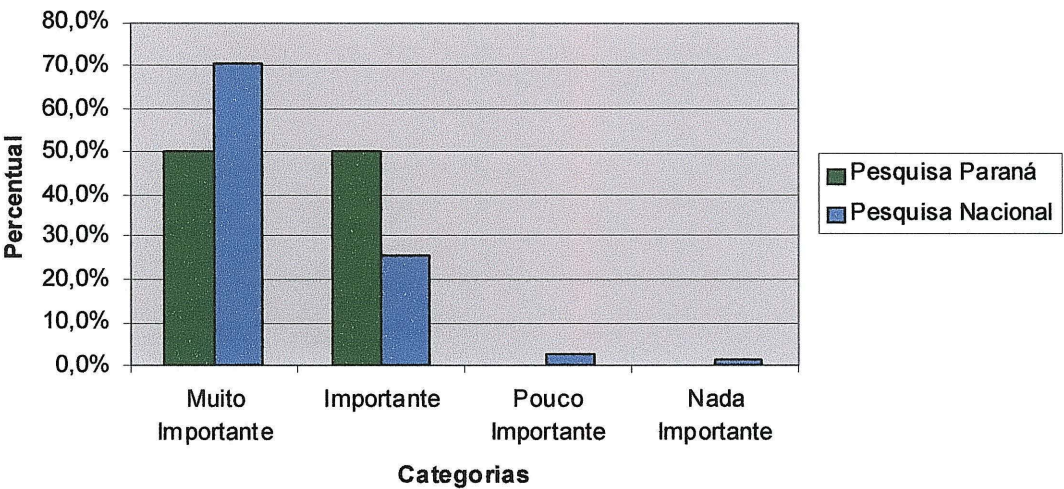


FIGURA 33: A importância do fator “atenção insuficiente das políticas de segurança sobre o tráfico de armas” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.
Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

n) Ênfase desproporcional das políticas de segurança na repressão ao tráfico de drogas

Ainda com relação às orientações estratégicas ao fator ênfase desproporcional das políticas de segurança na repressão ao tráfico de drogas, a maioria dos entrevistados avaliou entre importante ou muito importante, porém destoando da pesquisa CONSEG entre essas duas categorias como pode ser verificado na Figura 34. De acordo com as avaliações, pode dificultar o trabalho da polícia.

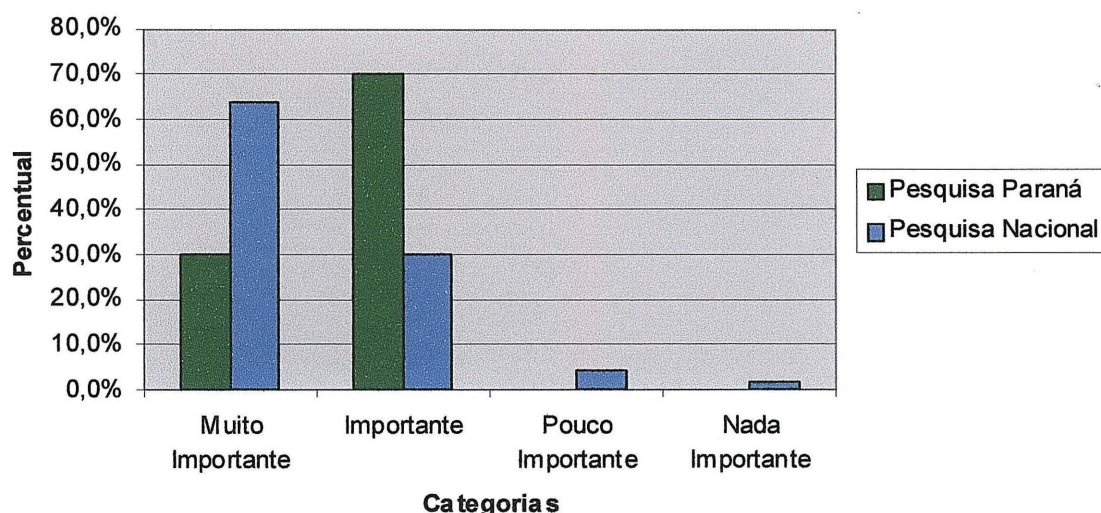


FIGURA 34: A importância do fator “ênfase desproporcional das políticas de segurança na repressão ao tráfico de drogas” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.

Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

o) Subordinação das iniciativas em segurança pública às demandas de setores da mídia

A "subordinação das iniciativas em segurança pública às demandas de setores da mídia" aparece com percentuais diferentes e específicos para cada uma das categorias e para cada um dos pesquisadores, sendo em seguida apresentados os valores percentuais das pesquisas Gestores do Paraná e SENASP/CONSEG, respectivamente, sendo assim apresentados: Muito Importante 30% contra 44,9%; Importante 50% contra 39%; Pouco Importante 20% contra 12,7% e Nada Importante 0% contra 3,4%. Em resumo, 80% dos entrevistados em ambas as pesquisas acreditam que a subordinação das iniciativas em segurança pública às demandas de setores da mídia dificultam muito o trabalho da polícia. Ver Figura 35.

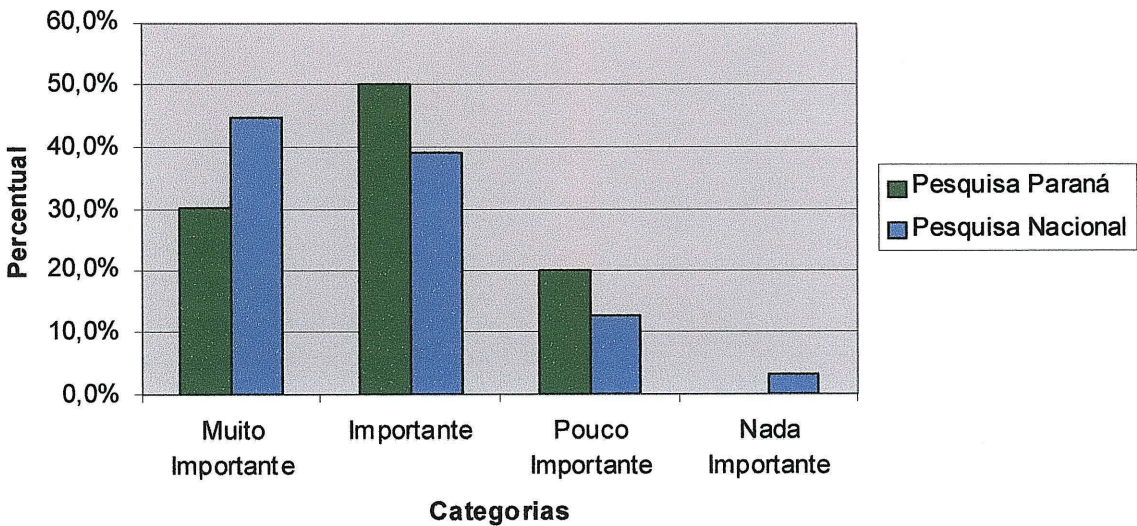


FIGURA 35: A importância do fator “subordinação das iniciativas em segurança pública às demandas de setores da mídia” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.
Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

p) Ação de setores da mídia que transformam a violência em espetáculo

A avaliação é muito parecida entre os entrevistados nas pesquisas, com mais da metade avaliando em muito importante, reforçando a tendência negativa desse fator. Importante ou pouco importante ficaram aproximadamente com 40,0% das avaliações e dos entrevistados na pesquisa CONSEG quase 6,0% avaliaram esse fator como nada importante contra nenhuma avaliação dessa consideração por parte dos entrevistados nessa pesquisa estadual. Ver Figura 36.

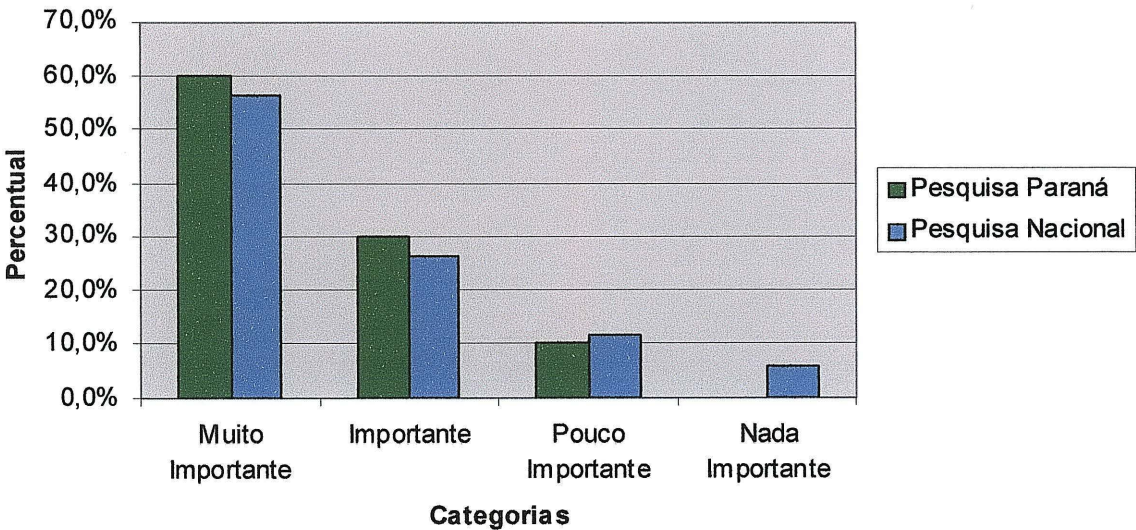


FIGURA 36: A importância do fator “ação de setores da mídia que transformam a violência em espetáculo” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.
Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

q) Interferências políticas

Este fator pode ser considerado para aqueles que já vivenciaram situações deste tipo como sendo um dos mais delicados de se tratar. Na comparação das pesquisas, as duas demonstraram que a maioria dos entrevistados considera que a interferência política tem graus “Muito Importante” ou “Importante” que dificultam o trabalho da polícia, sendo representados por 100% na pesquisa Gestores do Paraná e 88,4% na pesquisa SENASP/CONSEG. Ver Figura 37.

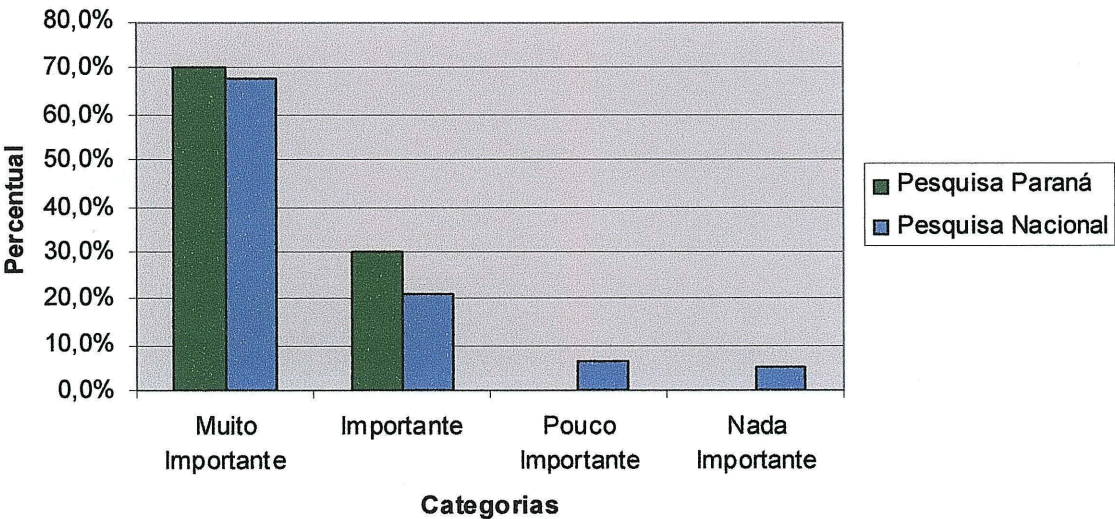


FIGURA 37: A importância do fator “interferências políticas” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.
Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

r) Rivalidade entre as diferentes polícias

O fator rivalidade entre as diferentes polícias foi avaliado por 40,0% dos entrevistados como “Importante”; um pouco diferente da pesquisa CONSEG em que a maior concentração de avaliações dos entrevistados está em “Muito Importante” com 56,5% caracterizando como um fator negativo quanto às dificuldades de trabalho das corporações. Ver Figura 38.

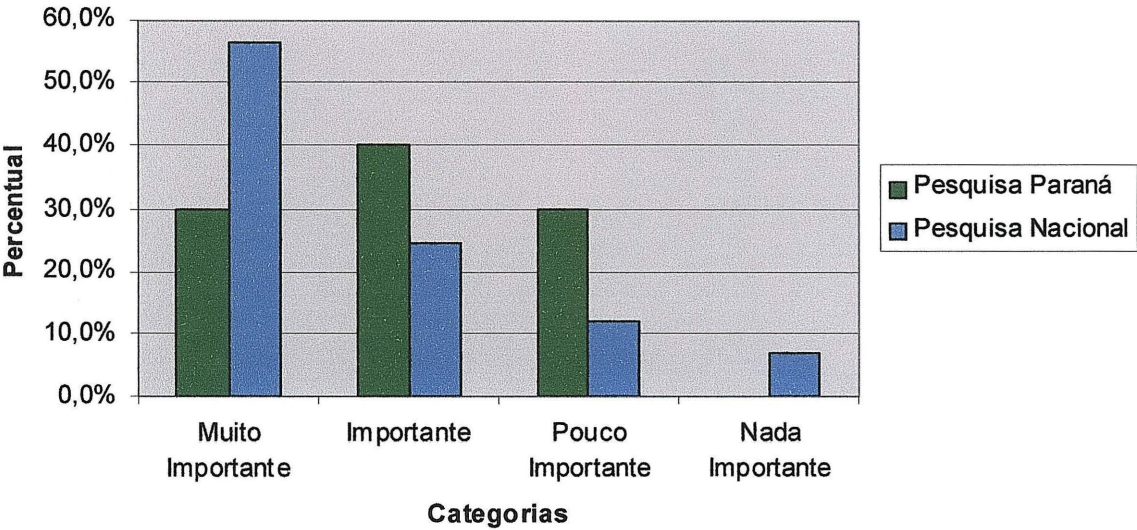


FIGURA 38: A importância do fator “rivalidade entre as diferentes polícias” quanto às dificuldades do trabalho da polícia.
Fonte: Autor com base nos dados da pesquisa, 2010.

5 PROPOSTA

Com base em todos os pressupostos, torna-se possível apresentar alguns preceptivos que atendam aos objetivos geral e específicos deste trabalho, com vistas a aperfeiçoar o modelo de gestão da segurança pública no Estado do Paraná.

Tal proposta teve, dentre outros elementos de inspiração, os métodos utilizados nas reformas ou aperfeiçoamento de modelos administrativos a saber: a reforma da Força Pública do Estado de São Paulo, realizada a partir de 1906, através da Missão Francesa (Azevedo, 2008); a reforma administrativa do Estado do Paraná de 1974 (Paraná, 1974), (Idem, 2002); a reforma operada em 1967 pelo Decreto-Lei 200; o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado pelo Governo Federal em 1995 e também no Projeto Mapa do Crime – Planejamento e Segurança (Paraná, 2003b).

Para fins didáticos, tais propostas estão divididas em quatro eixos temáticos e complementadas por alguns preceitos fundamentais.

Os eixos temáticos priorizam a estrutura e o seu funcionamento, enquanto que os preceitos fundamentais priorizam gestão.

Tais eixos temáticos propostos foram definidos de forma seqüencial dentro de um processo teórico-metodológico, salvo o quarto eixo (tecnologia da informação e *marketing*) que pela sua importância, deve estar integrado aos outros três e ser desenvolvido de forma simultânea.

Abaixo estão relacionados os eixos temáticos propostos:

- **Eixo 1** – Elaborar diagnóstico do modelo funcional e da estrutura que compõe a SESP e suas unidades.
- **Eixo 2** – Elaborar “Plano de Estruturação e Modernização da Segurança Pública do Paraná”, a partir do diagnóstico realizado no Eixo 1.
- **Eixo 3** - Implementar o Plano proposto no Eixo 2.
- **Eixo 4** – Realizar o alinhamento estratégico da organização com as áreas de tecnologia da informação e de *marketing*. Atua conjuntamente nos Eixos 1, 2 e 3.

No Eixo 1 propõe-se a criação de um grupo de trabalho multidisciplinar, com a participação de alguns profissionais de origem externa à SESP para elaborar um

diagnóstico do modelo funcional, dos processos e da estrutura que compõe a SESP e suas unidades.

No documento final do Eixo 1, deve conter também, além dos objetivos acima descritos, uma proposta de transformação da SESP e suas unidades para um modelo de gestão atualizado, que permita incorporar dentre outras questões, alguns dos anseios propostos pela sociedade atual, pelos gestores pesquisados no presente trabalho, além de outros conceitos gerenciais modernos, mantendo minimamente os conceitos burocráticos nas situações que forem necessários.

A metodologia de trabalho em tal Eixo está calcada na utilização de técnicas de análise de organização, sistemas e métodos e de gestão do conhecimento.

O Eixo 2 visa viabilizar o primeiro eixo, dando prática a ele, por meio da elaboração de nova doutrina e instrumentos legais. Neste eixo serão discutidos e criados os indicadores e planos (estratégicos, táticos e operacionais) visando incorporar instrumentos sólidos de avaliação e controle, envolvendo os três níveis organizacionais.

Como resultado do Eixo 2, deverá ser elaborado um documento intitulado “Plano de Estruturação e Modernização da Segurança Pública do Paraná”, com propostas de ações necessárias, no formato de projetos.

Tal Plano terá como inspiração e elemento norteador os princípios e as propostas contidas no presente estudo; do resultado do Eixo 1 (Diagnóstico) e outros, necessários ao funcionamento da segurança pública como sistema e atendendo os princípios constitucionais, notadamente os da administração pública.

O Eixo 3 é a etapa para a operacionalização do Plano proposto (Eixo 2), através da execução das ações (projetos).

No Eixo 4 está inserida a proposta para o alinhamento estratégico da organização com as áreas de tecnologia da informação e *marketing*.

Tal alinhamento visa o estabelecimento da melhor sintonia possível entre três componentes estratégicos de uma organização, ou seja a própria organização, a tecnologia da informação e o *marketing*, conforme modelo proposto por Chiavenato e Sapiro (2003) e integrado ao de Dourgherty (1996 p. 432).

Chiavenato e Sapiro (2003) apontam quais são os indicadores necessários ao alinhamento estratégico de tais componentes, ou seja: a missão, a estrutura, as informações e os incentivos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Fundamenta-se ainda a proposta do Eixo 4, por contemplar três pilares fundamentais na orientação estratégica das organizações atuais, ou seja: o foco no **cliente**, representado pelo *marketing*; o foco no **negócio**, representado pela tecnologia da informação e ambos possibilitam subsídios para a organização manter o foco no **produto**. (Cook e Yanow, 1993; Lindberg, 1996; Weick, 1995).

Por outro lado os preceitos fundamentais propostos visam a melhoria do processo de gestão, conforme descritos a seguir:

- Criação de um Sistema de Apoio a Decisão, com uso de indicadores, calcados nos 4 (quatro) campos propostos por Chiavenato (1983, p. 255), ou seja: Produção, Recursos Humanos, *Marketing* e Finanças e acrescentamos a Infra-Estrutura. Tal sistema deve permitir a identificação de cada um dos campos com a distribuição espacial, até o nível bairro, ou quando não for possível até o nível de município.
- Criação de núcleos de análise criminal em todas as regiões do Estado, atingindo o nível de AISP, visando apoiar os gestores operacionais com informações para a sua tomada de decisão e a elaboração de estudos específicos.
- Criação de escritórios de coordenação e administração de projetos sobre prevenção da violência. Esta medida está calcada na ênfase de que não basta discutir, planejar e agir utilizando-se das estruturas policiais se os fatores de risco não são trabalhados junto às comunidades, para isso os gestores de segurança pública, adotariam a prática conceitual das estratégias de prevenção comunitária do crime e da violência, atuando assim sobre a prevenção primária por meio de parcerias públicas e privadas. Esta proposta constitui-se no avanço do policiamento comunitário.
- Criação de Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) visando descentralizar as funções hoje absorvidas, em particular, pelo Comando do Policiamento do Interior da Polícia Militar e da Divisão de Polícia do Interior da Polícia Civil, nos moldes de como já ocorre em diversas outras unidades da federação. Tal proposta visa dar agilidade administrativa e operacional às unidades operacionais, aumentando o vínculo territorial e a proximidade da tomada de decisão (Fahur e Pires, 2008).

- Adoção de Indicadores de Avaliação, conforme proposta da SENASP , contida no Anexo B (BRASIL, 2009).
- Aumentar a participação, efetiva e realista, no estabelecimento das previsões de despesas por parte das unidades operacionais, o modelo adotado hoje é muito restritivo (HORNUNG,2008).
- Aumentar a autonomia administrativa/financeira por parte dos gestores das unidades operacionais (MATTKE; PEIXE, 2008).
- Manter de forma constante os tipos de rubricas que são liberadas, evitando que algumas delas desapareçam em determinados trimestres do ano, o que ocasiona dificuldades para fazer frente a necessidade específica (HORNUNG,2008).
- Incorporar na Coordenadoria de Análise e Planejamento Estratégico as atribuições de pesquisa junto à população, criando indicadores próprios, com o propósito de identificar problemas e encaminhar soluções por intermédio do processo de gestão do Comitê Gestor.
- Incorporar na estrutura organizacional a Tecnologia da Informação e o *Marketing*, como estratégia institucional, visando apoiar as mudanças e no mínimo manter a situação atual.

Enfim, como princípio, a proposta é de que as organizações policiais (Polícia Civil e Militar) receberiam autonomia administrativa e a SESP, gerida em forma de conselho, fique responsável pela função administrativa de controle e pela definição da política global de enfrentamento a (in) segurança pública (SILVA, 2003, p. 2), de forma participativa e integrada, visando atender os objetivos organizacionais e os demais princípios da administração pública, em destaque o da eficiência.

Tal modelo também pode ser associado a uma forma de controle externo às organizações, caracterizando-se como o primeiro nível de controle externo sobre as polícias, dentro do próprio Poder Executivo.

Com isto, o modelo de estrutura funcional e de gestão da segurança pública seria modernizado, dando maior agilidade para atingir níveis mais adequados de qualidade na prestação do serviço público.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o modelo de gestão na estrutura da Secretaria de Estado da Segurança Pública do Estado do Paraná.

Estabeleceram-se ainda, de forma secundária, outros objetivos visando: identificar pontos relevantes do modelo de gestão existente no âmbito da SESP, que envolvem as Polícias Civil e Militar do Estado do Paraná; descrever alguns processos de gestão adotados, modernamente, na área de administração pública e privada; investigar as opiniões dos gestores estaduais de segurança pública, em nível de Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP) e finalmente o de propor ao final da pesquisa, sugestões de melhorias para a gestão na área da segurança pública para o Estado do Paraná.

Diante desses objetivos, foi necessário realizar pesquisas bibliográficas, observação e pesquisa quantitativa, com gestores das Áreas Integradas de Segurança Pública, compreendendo Delegados de Polícia e Oficiais de Polícia Militar.

Quanto ao levantamento bibliográfico foram abordados os aspectos referentes à gestão, buscando desde os modelos de gestão pública, passando pela gestão pública e de segurança pública no Brasil e no Paraná. Procuraram-se ainda, alguns referenciais teóricos relativos a modelos contemporâneos de gestão, aos quais tivemos acesso e dentre os quais, alguns foram incluídos no presente trabalho.

Foi analisado o processo de gestão da SESP-PR, iniciando pelo histórico e os mecanismos modernizadores, principalmente o conjunto de políticas públicas iniciadas pelo “Projeto Mapa do Crime - Planejamento e Segurança”, no ano de 2003. Tais medidas englobam, além de outras, a criação de: um Boletim de Ocorrência Unificado, de Áreas Integradas de Segurança Pública, uma Coordenadoria de Análise e Planejamento Estratégico. Tais medidas, integradas, tornaram-se instrumentos para o estabelecimento do Comitê Gestor de Segurança Pública do Estado do Paraná, estrutura central do processo de gestão da SESP-PR.

As medidas colocadas em prática, no entender dos gestores pesquisados, foram importantes e adequadas, pois permitiram:

- Aperfeiçoar a atuação policial frente ao aumento constante da criminalidade;

- Ser um elemento de melhoria da gestão integrada de segurança pública do Paraná;
- Influenciar no processo de tomada de decisão dos gestores quando das suas atuações locais.
- Redirecionar as atividades de polícia (ostensiva e judiciária) calcado nos objetivos gerais definidos e não mais exclusivamente na política de gestão isolada.

Enfim, constatou-se também que o modelo de gestão, conduzido pelo Comitê Gestor da SESP-PR, é um processo modernizador, que produz efeitos em toda a sua área de influência, mas que necessita de novos implementos para atender as demandas, conforme levantado na pesquisa de opinião dos gestores das AISP, integrantes deste estudo.

Contudo, observa-se a necessidade de novas implementações, tanto no âmbito doutrinário quanto no legal, visando modernizar a forma de administração das estruturas de segurança pública do Estado, estando tais estruturas caracterizadas fortemente pela burocracia clássica, o que é um contra-senso no entendimento de vários estudiosos vistos no presente trabalho, dentre os quais cita-se Frühling (2004, p. 17).

Além disso, a sociedade atual e os profissionais de segurança pública, em destaque os gestores de AISP pesquisados, também associam esta necessidade de aumento da autonomia das polícias e a participação da comunidade, na gestão de políticas públicas relacionadas à segurança pública.

Destaca-se que os gestores, na pesquisa realizada, apontaram a necessidade da inclusão de novos indicadores de avaliação no modelo de gestão do Comitê Gestor, que pertencem a categorias de: infra-estrutura, recursos humanos, finanças, procedimentos reativos e preventivos e também de *marketing*.

Observa-se ainda o ineditismo, representado pelo modelo de gestão do Comitê Gestor, na estrutura de segurança pública do Paraná, quando por unanimidade os gestores afirmaram não saberem da existência de um análogo ao Comitê Gestor no âmbito do Estado.

A pesquisa ainda buscou avaliar qual é a opinião dos gestores do Paraná, a partir de alguns resultados obtidos na 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública (CONSEG), realizada em Brasília, no mês de agosto de 2009. Destaca-se a comparação com o princípio mais votado; por unanimidade, os gestores do Paraná

aprovaram a importância de tal princípio, o qual estabelece que a segurança pública deve:

Ser uma política de Estado que proporcione a autonomia administrativa, financeira, orçamentária e funcional das instituições envolvidas, nos três níveis de governo, com descentralização e integração sistêmica do processo de gestão democrática, transparência na publicidade dos dados e consolidação do Sistema Único de Segurança Pública - SUSP e do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania - PRONASCI, com percentual mínimo definido em lei e assegurando as reformas necessárias ao modelo vigente.

A mesma unanimidade ocorreu quando a pergunta estava relacionada à diretriz mais votada da 1ª CONSEG, a qual estabelece que a segurança pública deve:

Ser pautada na intersetorialidade, 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 tem 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.

Em relação à pesquisa, quando o tema está relacionado à participação comunitária, destacaram-se alguns pontos relevantes, em que se verificou que:

- Há um pensamento significativamente favorável dos gestores quanto à importância da participação comunitária nos assuntos relativos à segurança pública, salvo quando o tema é relativo ao afastamento de “policiais violentos e/ou desrespeitosos”; neste caso, o resultado é dividido em duas partes iguais, uma é a favor e outra contra essa participação da comunidade.

No tocante a questões relacionadas à gestão, integração, influência política e mídia, destacam-se alguns aspectos:

- A maioria dos gestores afirma que o “contingente policial insuficiente” é fator de importância quanto às dificuldades do trabalho da polícia.
- Falta de integração das políticas de segurança com outras políticas sociais sendo fator de fundamental importância quanto às dificuldades do trabalho da polícia.

- A má gestão ou inexistência de planejamento apoiado em informações é também apontada como sendo fator de fundamental importância quanto às dificuldades do trabalho da polícia.
- Para 90% dos gestores, as “políticas sociais preventivas insuficientes” influenciam negativamente no trabalho da polícia.
- É praticamente unânime o pensamento de que para combater o tráfico de armas é necessário políticas de segurança suficientes.
- As Interferências políticas também são outro fator que dificulta o trabalho da polícia no entender dos gestores pesquisados.
- Aproximadamente 80% dos entrevistados acreditam que a subordinação das iniciativas em segurança pública às demandas de setores da mídia dificultam muito o trabalho da polícia.
- A rivalidade entre as diferentes polícias é um fator de dificuldade do trabalho da polícia para aproximadamente 70% dos gestores, chamando a atenção que o “Pouco Importante” representa para os gestores paranaenses um valor percentual de 3 (três) vezes maior que o percentual obtido em comparação à pesquisa nacional similar efetuada pela SENASP.

A importância da SESP, no contexto da gestão da segurança pública, é cada dia é maior, pois ela é necessária no sentido de ser o elemento integrador, entre as polícias estaduais.

Contudo, observa-se a necessidade de esvaziamento das funções administrativas da SESP, repassando isto às polícias e concentrando a Secretaria em questões administrativas que sejam comuns às organizações policiais e com a função administrativa de controle e definição da política global de enfrentamento à (in)segurança pública (SILVA, 2003, p. 2), de forma participativa e integrada.

Dessa forma, pelo que ficou evidenciado no presente estudo, o foco da Secretaria deve ficar nos resultados dos órgãos policiais e não mais nos meios, o que possibilita exercer, pela SESP, a necessária etapa administrativa do controle com muito mais qualidade.

Esclarece-se que na hipótese de sucesso da emancipação administrativa das polícias, conforme inspira o artigo 49 da Constituição Estadual, a SESP tornar-se-ia

também um agente de controle externo das instituições policiais, fazendo uso para isto dos indicadores de avaliação.

Para a proposta dos indicadores de avaliação, além dos propostos pelos gestores na pesquisa que integram este estudo, está no Anexo B, proposta de indicadores produzida pela SENASP, por meio do resultado de discussão de diversos profissionais de segurança pública do país.

Por fim, o presente trabalho nunca teve a pretensão de ser conclusivo, mas sim, de contribuir na reflexão de um tema de tamanha importância, que é a segurança pública e registrar pensamentos e referenciais que poderão servir de subsídio para futuros estudos

Sugere-se ainda, a continuidade deste trabalho, a partir de estudos pontuais, com o objetivo de analisar as relações da área de segurança pública com cada um dos modelos emergentes de gestão utilizados na reforma das organizações, expostos no corpo deste documento e também a realização de estudos mais detalhados sobre os quatro eixos propostos no presente trabalho.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Gerenciando o Ciclo de Vida das Organizações**. São Paulo: Financial Times BR, 2003.
- ARAUJO, Luis César. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald. **Organizational Learning II: Theory, Method and Practice**. Massachusetts: Addison-Welsey Publishing Company, 1996.
- AZEVEDO, José Eduardo. Polícia Militar de São Paulo: Elementos para a construção de uma cartografia social da questão policial no Brasil. Revista LEVS, São Paulo, v.1, nº 1, p. 11-24, 2008. Disponível em <http://www.levs.marilia.unesp.br/revistalevs/edicao1/Autores/Azevedo.pdf>. Acesso em 12 mar. 2009.
- BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem Competitiva**. São Paulo. Makron Books, 1998.
- BAYLEY, David Harold. **Padrões de Policiamento: Uma Análise Comparativa Internacional**. 1. ed. São Paulo: Edusp- Editora da Universidade de São Paulo, 2001.
- BAYLEY, David Harold; SKOLNICK, Jerome H. **Nova Polícia: Inovações nas Polícias de Seis Cidades Norte-Americanas**. São Paulo: Edusp - Editora da Universidade de São Paulo, 2001.
- BEATO, Cláudio Chaves. **Polícia e Sociedade Democrática: Ação e Estratégia e Gerenciamento**. Disponível em: <http://www.forumseguranca.org.br/download_documento_documentos/1198699676_cbartigo_iser_acao_e_estrategia.doc>. Acesso em 10 set. 2009.
- BITTAR, Eduardo Carlos Bianca. Violência e realidade brasileira: civilização ou barbárie?. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 11 nº 2 p. 214-224 jul./dez. 2008.
- BONDARUK, Roberson Luiz; SOUZA, César Alberto. **Polícia Comunitária: polícia cidadã para um povo cidadão**. Curitiba: Associação da Vila Militar – Publicações Técnicas, 2003.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília: Secretaria Especial de Editoração e Publicações do Senado Federal, 2007.

_____. Decreto-Lei Federal nº 667, de 02 de julho de 1969. **Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados**. Brasília, DF, 1969. Disponível em: <<http://www.pm.pr.gov.br/pm1>>. Acesso em 08 jul. 2009.

_____. Decreto-Lei Federal nº 88.777, de 30 de setembro de 1983. **Aprova o regulamento para as polícias militares e corpos de bombeiros militares (R-200)**. Brasília, DF, 1969. Disponível em: <<http://www.pm.pr.gov.br/pm1>>. Acesso em 08 jul. 2009.

_____. Palácio do Planalto. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM>. Acesso em 24 dez. 2009.

_____. Ministério da Justiça. **PNSP – Plano Nacional de Segurança Pública**, do Ministério da Justiça. Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.seguranca-cidade.org.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=9&Itemid=293>. Acesso em 07 ago. 2009.

_____. Ministério da Justiça. SENASP. **Constatações Empíricas da Ineficácia e Ineficiência do Antigo Paradigma: Décadas de Atraso na Segurança Pública**. In: Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP), 2007. Belo Horizonte. Anais Eletrônicos. Belo Horizonte, 2007a.

_____. Ministério da Justiça. SENASP. **Curso Nacional de Promotor de Polícia Comunitária**. Brasília: SENASP, 2007b.

_____. Ministério da Justiça. SENASP. **Relatório de Atividades do Sistema Nacional de Gestão do Conhecimento em Segurança Pública 2003 - 2009**. Brasília: SENASP, 2009a. Relatório Técnico.

_____. Ministério da Justiça. SENASP. **O que pensam os profissionais da segurança pública no Brasil**. Brasília: SENASP, 2009b. Relatório Técnico.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Ano 47, nº 1, jan./abr. 1996.

_____. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Ano 50, nº 4, p. 5-28 out./dez. 1999.

CAMP, Robert. **Benchmarking**: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas de administração que levam à maximização empresarial: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARDOZO, José Eduardo Martins. **Princípios constitucionais da administração pública** (de acordo com a Emenda Constitucional nº 19/98). Os 10 anos da Constituição Federal. São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil - o longo caminho**. 7. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **O Administrador do Século XXI**. São Paulo, 2005.

Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/5810569/administrador-seculo21>>. Acesso em 02 set. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arao. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CONSEG – **Conferência Nacional de Segurança Pública**. Relatório da 1ª CONSEG – 2009 [relatório na internet]. Brasília: 2009. Disponível em: <<http://www.conseg.gov.br>>. Acesso em 29 nov. 2009.

_____. Conferência Nacional de Segurança Pública.. Brasília: SENASP, 2009b. Relatório Técnico.

COOK, Scott D. N.; YANOW, Dvora. **Culture and organizational learning**. Journal of Management Inquiry. Vol. 2, n. 4, p. 87-89, 1993.

CRISP - Centro de Estudos da Criminalidade e Segurança Pública, da UFMG. **Cenários e Diagnósticos da Criminalidade no Brasil**. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <www.crisp.ufmg.br/CenariosCriminalidadeBrasil.ppt>. Acesso em 07 jul. 2009.

CROSBY, Philip B. **Qualidade Falando Sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DA SILVA, Manoel A. **Dicionário Terminológico da Gestão Pela Qualidade Total em Serviços**. 2003. Tese (Doutorado em Filologia e Língua Portuguesa) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: A revolução na Administração**. Rio de Janeiro: Editora Marques-Saraiva, 2000.

DOUGHERTY, Deborah. **Organization for innovation**. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). Handbook of organizational studies. London: Sage, 1996.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

_____, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DURANTE, Marcelo Otoni; ZAVATARO, Bruno. **Limites e desafios da evolução da gestão em segurança pública no Brasil**: a importância do uso de indicadores de avaliação de desempenho. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, Fundação Seade, v. 21, nº 1, p. 76-91, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>>; <<http://www.scielo.br>>.

ESG-Escola Superior de Guerra. **Manual Básico da Escola Superior de Guerra**. Rio de Janeiro, 2006. v.1.

FAHUR, Marco Aurélio; PIRES, José Santo Dal Bem. **O Processo Orçamentário e Financeiro da Polícia Militar do Paraná – Relação com a Atividade Fim – O Caso do 11º Batalhão da Polícia Militar em Campo Mourão**. Curitiba: Escola de Governo, 2008. Disponível em <http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/anais/painel_gestao_orcamentaria_financeira_e_recursos_humanos/o_processo.pdf>, acesso em 19 nov. 09.

FILL, C.; VISSER, E. **The outsourcing dilemma**: A composite approach to the make or buy decision. London: MCB UP Limited, 2000.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. **Stockholders and stakeholders**: a new perspective on corporate governance. California Management Review, California: ABI/Inform, v. 25, nº 3, p. 88-92, Spring 1983.

FRÜHLING, Hugo. **Policía Comunitaria y Reforma Policial em América Latina: ¿Cuál es su impacto?** In: _____. CANDINA, Azun. **Participación Ciudadana y Reformas a La Policía en América del Sur**. Santiago: CED, 2004. cap. 1, p. 11-44.

GALBRAITH Jay R. **Planejamento Estratégico e de Organização**. In: MINTZBERG, Henry, QUINN. James Brian (Org.). **O processo de estratégia** (Readings in the strategy process, 1998. Trad. James Sunderland Cook). Porto Alegre: Bookman, 2001; p 133-140.

GARVIN, David A. **Construindo a Organização que aprende**. In: Harvard Business Review (Org.) **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.50-81.

GESTÃO. In: MICHAELIS: dicionário escolar língua portuguesa. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2002. p. 375.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDSTEIN, Herman. **Policing a Free Society**. Cambridge, Mas: Ballinger Publishing Co., 1977.

_____. Improving Policing: A Problem Oriented Approach', **Crime and Delinquency**, vol. 25, p. 236-58, 1979.

_____. Improving Policing: A Problem Oriented Approach. In: **Community Policing** – Classical Readings – Willard M. Oliver, Prentice Hall, 2000.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças de gerência. Tradução por Ivo Korytowski. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HEMBECKER, Rogemil Antonio. **Gestão Financeira e Orçamentária**. São José dos Pinhais, PR: Academia Policial Militar do Guatupê, 2009. Apostila.

GOMES, Paulo Valente. Segurança e Reformas Policiais na Europa. O Caso de Portugal. In: Seminário Internacional de Gestão em Segurança Pública e Justiça Criminal, 1., 2006, Rio de Janeiro.

HORNUNG, Hélio José. **Fundo Rotativo/Recursos Descentralizados para os Batalhões e Companhias Independentes de Polícia Militar**. Cascavel. 2008. Disponível em: <http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao_orcamentaria_e_financeira/fundo_rotativo_recursos_descentralizados_para_os_batalhoes_e_companhias_independentes_de_policia_militar.pdf>. Acesso dia 19 nov 09.

JAGUARIBE, Hélio. **Brasil**: reforma ou caos. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

JICK, Todd. D., **Mixing qualitative and quantitative methods**: triangulation in action, In Administrative Science Quarterly, vol. 24, no. 4, December 1979, pp. 602-611.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAZARINI, Álvaro et al. **Direito Administrativo da Ordem Pública**. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 1987.

LINDBERG, C. **Managing in a culture that values learning**. In: CAVALERI, D.; FEARON, D. Managing in organizations that learn. Cambridge, MA: Blackwell, p. 491-509, 1996.

LIMA, Rodrigo Perim de **O regime jurídico-administrativo dos militares estaduais**. Curitiba: Associação da Vila Militar, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARINHO, Karina Rabelo Leite. **Mudanças Organizacionais na Implementação do Policiamento Comunitário**. 2002. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MARQUES, Lanes Randal Prates; BENETTI, Marcos Antonio. **Descentralização da Gestão de Pessoas na Polícia Militar do Paraná**. Curitiba: Escola de Governo, 2007. Disponível em: <http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/resumo_dos_artigos_gestao_de_pessoas/descentralizacao_rh_pm.pdf>. Acesso em 08 dez. 2009.

MATOS, Francisco Gomes de. **Como delimitar um trabalho científico**: do tema ao problema. Ciência e Cultura, São Paulo, v. 37, nº 8, p. 1294-1295, ago. 1985.

MATTKE, Jorge Luiz; PEIXE, Blênio César Severo. **Gestão Orçamentária e Financeira na Polícia Militar do Paraná: Análise da Estrutura e Proposta de um Modelo**. Curitiba: Escola de Governo, 2008. Disponível em: <http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/gestao_de_politicas_publicas_n_o_parana_coletanea_de_estudos/cap_9_administracao_financeira_orcamentaria_e_patrimonial/capitulo_9_1.pdf>. Acesso em 25 nov. 2009.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves; GEWANDSNAJDER, Fernando. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais**: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MEDEIROS, Mateus Afonso. Aspectos Institucionais da Unificação das Polícias no Brasil. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 47 nº 2 p. 271-296. 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 1997.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa – A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELLO, Guiomar Namo de. **Autonomia da Escola**: Possibilidades, Limites e Condições. In: Cidadania e competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio. São Paulo: Cortez, 1993.

MILLS, Daniel Quinn. **Empowerment** - um imperativo - seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MISSIO Edvaldo Rene. **Sociedade da informação**: elementos de uma ética da integração na era do "homem código de barras". 2007. Tese (Doutorado em Educação).- Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

MORSE, Janice M., **Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation**. Nursing Research, 40, 1991, p. 120-132. Disponível em: <http://journals.lww.com/nursingresearchonline/Citation/1991/03000/Approaches_to_Qualitative_Quantitative.14.aspx>. Acesso em 03 jan. 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução a Organização Burocrática**. 2. ed Rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total (TQM)**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**. 6. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PARANÁ. **Constituição do Estado do Paraná**, promulgada em 5 de Outubro de 1989. ed. especial rev. Curitiba: Juruá, 2005.

_____. Lei nº 1943, de 23 de junho de 1954. **Código da Polícia Militar do Paraná**, Curitiba, 1954. Disponível em: <<http://www.pm.pr.gov.br/pm1>>. Acesso em 08 jul. 2009.

_____. Emílio Gomes. **Mensagem à Assembléia Legislativa**. Curitiba: Governo do Estado, 1974.

_____. Lei nº 6.774, de 8 de janeiro de 1976. **Lei de Organização Básica da Polícia Militar do Paraná**, Curitiba, 1976. Disponível em: <<http://www.pm.pr.gov.br/pm1>>. Acesso em 08 jul. 2009.

_____. Lei Complementar nº 14, de 26 de maio de 1982. **Estatuto da Polícia Civil do Paraná**, Curitiba, 1982. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/casacivil>>. Acesso em 08 set. 2009.

_____. Lei nº 8.468, de 16 de Março de 1987. **Cria a Secretaria de Estado da Comunicação Social - SECS e adota outras providências**, Curitiba, 1987a. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/casacivil>>. Acesso em 28 dez. 2009.

_____. Lei nº 8.485, de 03 de junho de 1987. **reorganização da estrutura básica do Poder Executivo no Sistema de Administração Pública do Estado do Paraná**, Curitiba, 1987. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/casacivil>>. Acesso em 08 set. 2009.

_____. Lei nº 9.534, de 16 de janeiro de 1991. **Altera a estrutura organizacional básica da Polícia Civil do Estado, de que trata o Decreto nº 4.884, de 24 de abril de 1978, e adota outras providências**. Curitiba, 1991. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/casacivil>>. Acesso em 28 dez. 2009.

_____. Arquivo Público do Paraná. **História Administrativa do Paraná (1948-1998)**: criação, competências e alterações das unidades administrativas do Estado. Curitiba: Imprensa Oficial/DEAP, 2002.

_____. **Diagnóstico e Bases para Uma Proposta de Intervenção na Área de Segurança Pública**. Curitiba: IPARDES, 2003a.

_____. **Mapa do Crime – Planejamento e Segurança – Fase II – 2003**. Curitiba: IPARDES, 2003b.

_____. **Mapa do Crime – Planejamento e Segurança – Fase II – 2003 - Mapas**. Curitiba: IPARDES, 2003c.

_____. Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral. **Plano de Governo – 2003 a 2006**. Curitiba: 2003d. Disponível em <http://www.sepl.pr.gov.br/arquivos/File/plano_governo_2003_2006_divulgacao.pdf>. Acesso em 07 jan. 10.

_____. Secretaria Especial para Assuntos Estratégicos. **Tecnologia vai auxiliar no combate à criminalidade**. Curitiba: Agência Estadual de Notícias, 2003e. Disponível em: < <http://www.seae.pr.gov.br/article.php?storyid=1013>>. Acesso em 08 dez. 09.

_____. Decreto nº 2834 – de 22 de abril de 2004. **Criar as Áreas Integradas de Segurança Pública - AISPs, para o Departamento da Polícia Civil do Estado do Paraná e para a Polícia Militar do Estado do Paraná**. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/casacivil>>. Acesso em 28 dez. 2009.

_____. Decreto Estadual nº 5.887, de 15 de dezembro de 2005. **Dispõe o Regulamento da Secretaria de Estado da Segurança Pública**. Diário Oficial [do] Estado do Paraná nº 7123, de 15 dezembro de 2005.

_____. Resolução nº 309, de 15 de dezembro de 2005. **Cria o Boletim de Ocorrência Unificado**. Diário Oficial [do] Estado do Paraná nº. 7.136, de 03 janeiro de 2006.

_____. Secretaria de Estado da Segurança Pública. **Relatório de Viagem aos EUA**. Curitiba: SESP, 2005a. Relatório Técnico.

_____. Agência Estadual de Notícias. Projeto Mapa do Crime está em fase final de implantação. Curitiba: 2005b. Disponível em <<http://www.aenoticias.pr.gov.br/modules/news/article.php?storyid=176>>. Acesso em 02 nov. 09.

_____. Resolução nº 413, de 23 de novembro de 2006. **Cria o Comitê Gestor de Segurança Pública**. Diário Oficial [do] Estado do Paraná nº 7.357, de 27 novembro de 2006.

_____. Secretaria de Estado da Segurança Pública. **Mapa do Crime**. Curitiba: 2009a. Disponível em <http://www.seguranca.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=20>. Acesso em 23 dez. 09.

_____. Secretaria de Estado da Segurança Pública. **Proposta Mapa do Crime Fase IV**. Curitiba: SESP, 2009b. Relatório Técnico.

PASOLD, César Luiz. **Prática de Pesquisa Jurídica**: idéias e ferramentas úteis para o pesquisador de direito. 7. ed. Florianópolis: OAB/SC, 2002.

PEIXE, Blênio César Severo. **Apostila da Disciplina de Gestão Financeira, Orçamentária e Patrimonial**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2009. Apostila.

POPE, Catherine; MAYS, Nick. **Reaching the parts other methods cannot reach**: an introduction to qualitative methods in health and health service research. In: British Medical Journal, n.311, p.42-45, 1995.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 4. ed. Lisboa: Gradiva Publicações, 2005.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico**: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adaptado para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Editora Aduaneiras, 1990.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: Métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLIM, Marcos. **A Síndrome Da Rainha Vermelha**: policiamento e segurança pública no século XXI. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

SAPIRO, Arão. **Inteligência empresarial**: a revolução informacional da ação competitiva. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 33:106-124, maio-jun. 1993.

SARAVALI, Eliane Giachetto. **Dificuldades de aprendizagem e interação social**. 2004. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas.

SCARE, Roberto Fava. **A influência da estrutura organizacional na execução das atividades de marketing**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo. São Paulo.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

SOARES, Gianna Maria de Paula. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v.3, nº 2, art. 23, jul./dez. 2004.

SILVA, Jorge da. **Segurança Pública e Polícia – Criminologia Crítica Aplicada**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2003.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 43 nº 2 p. 347-369 mar./abr. 2009.

TAKAHASHI, Sérgio. **Projeto Organizacional e de Equipes de Desenvolvimento de Produto**: Uma Abordagem Integrada. 1997. Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TURCATEL, Elaine Terezinha. **Proposta de Manual Para as Assessorias de Imprensa do Governo do Paraná**. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. Cascavel: 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAVATARO, Bruno. Democracia e Participação nos Conselhos Comunitários de Segurança de Curitiba: Uma Nova Gestão da Segurança Pública? In: Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia, 2., 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - Núcleo de Pesquisa em Movimentos Sociais – NPMS, 2007.

VALLA, Wilson Odirley. **Doutrina de emprego de polícia militar e bombeiro militar**. Curitiba: Associação da Vila Militar, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIVA RIO. **Segurança Pública e Desenvolvimento Institucional das Polícias**. Rio de Janeiro: Viva Rio, 2006.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks. CA: Sage, 1995.

WILDEMUTH, Barbara M. **Post-positivism research**: two examples of methodological pluralism. In: Library Quaterly, n.63, p.450-468, 1993.

**APÊNDICE A –
Formulário de Avaliação do Sistema de Infra-Estrutura de Gestão de
Segurança Pública no Paraná**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA**



FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE INFRA-ESTRUTURA DE GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA NO PARANÁ

INSTRUÇÕES GERAIS

O presente questionário visa subsidiar a elaboração de pesquisa sobre a percepção dos gestores, das Áreas Integradas de Segurança Pública, em relação ao Modelo de Gestão de Segurança Pública do Paraná.

Tal questionário compõe um trabalho de conclusão de curso, relativo ao Curso Superior de Polícia, turma 2009/2010, junto à Academia Policial Militar do Guatupê e Universidade Federal do Paraná, cuja autoria é de responsabilidade do Maj. QOPM Marcos Antonio Wosny Borba, orientado pelo Prof. Dr. Vladimir Luís de Oliveira, Investigador de Polícia Civil.

Destaca-se que, a pesquisa não visa identificar os profissionais consultados, mas sim, contribuir no processo de melhoria da gestão de segurança pública do Estado do Paraná.

PÚBLICO ALVO DO QUESTIONÁRIO:

Os gestores das AISP, ou seus substitutos, conforme relacionados abaixo:

- Delegados-Chefes das: Divisões de Polícia da Capital e Metropolitana e das Sub-Divisões do Interior.
- Os Comandantes do: Comando do Policiamento da Capital e do 17º. BPM e também dos Batalhões e Companhias Independentes do interior do Paraná, com responsabilidade territorial.

DEVOLUÇÃO DO QUESTIONÁRIO:

Por email: [vosny@sesp.pr.gov.br](mailto:wosny@sesp.pr.gov.br) ou [vosnyb@yahoo.com.br](mailto:wosnyb@yahoo.com.br)

Endereço:

Secretaria de Estado da Segurança Pública

Coordenadoria de Análise e Planejamento Estratégico

Rua Deputado Mário de Barros, 1290 – Centro Cívico – (41) 3313-1993

Curitiba – PR

CEP 80.530-913

Dúvidas: (41) 3313-1621 (Pontes)

TEMPO ESTIMADO PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO: 40 min.

PRAZO PARA RESPOSTA: Será oportuna a devolução do questionário em até 10 dias do recebimento do mesmo, ou a data limite de 07 de dezembro de 2009.

Formulário de avaliação do sistema de infra-estrutura de gestão de segurança pública no Paraná

MÓDULO I - CARACTERIZAÇÃO:

1 – Identificação organizacional /pessoal:

- 1.1. Sua organização? _____ polícia civil (), polícia militar ().
 1.2. Seu tempo de serviço na organização? _____ anos de serviço.
 1.3. Seu gênero: masculino (), feminino ().

Fonte: Autor.

MÓDULO II - COMITÊ GESTOR DE SEGURANÇA PÚBLICA DO PARANÁ: (Resolução SESP 413, de 23 de novembro de 2006)

2 – Em sua opinião as Áreas Integradas de Segurança Pública – AISP's tem promovido a integração de gestão entre as polícias civil e militar como preconiza um dos seus objetivos principais?

Sim () Não ()

3 – O (A) Sr. (a) considera que houve resultados positivos, para a segurança pública no Estado, com a implantação das Áreas Integradas de Segurança?

Sim () Não ()

4 – Há quanto tempo está implantado em sua área de atuação o novo sistema de registro de ocorrências – o sistema de Boletim de Ocorrências Unificado – BOU?

- a. () menos de 1 ano;
 b. () mais de 1 ano;
 c. () não está implantado;
 d. () parcialmente implantado.

5 – O (A) Sr. (a) entende que houve ganhos com a implantação do novo sistema de registros de ocorrências?

Sim () Não () Não houve mudanças ()

6 – O (A) Sr. (a) já participou de reuniões junto ao Comitê Gestor de Segurança Pública?

Sim () Não ()

7 – Se o (a) Sr. (a) já participou de reuniões junto ao Comitê Gestor-SESP como avalia as discussões em pauta?

8 – O (A) Sr. (a) percebe alguma mudança na condução do trabalho policial em sua AISP, após a implantação das reuniões semanais do Comitê Gestor – SESP?

Sim () Não ()

9 – As AISP's, o sistema BOU e o Comitê Gestor, foram as principais medidas de gestão implantadas nos últimos anos na área de segurança pública, o (a) Sr. (a) entende que essas medidas causaram algum impacto na forma de gestão na sua área de atuação? Qual o impacto percebido?

Sim ()

Não ()

Não houve mudanças ()

10 – Em uma escala de 0 a 10 onde zero significa nenhum e 10 muito grande, qual o impacto percebido para cada uma das três medidas adotadas?

AISP's [] (valor entre 0 e 10)

BOU [] (valor entre 0 e 10)

Comitê Gestor [] (valor entre 0 e 10)

11 - O modelo de gestão intitulado Comitê Gestor de Segurança Pública permite aperfeiçoar a atuação policial frente ao aumento constante da criminalidade?

Sim ()

Não ()

Por quê?

12 - O modelo de gestão, conduzido pelo Comitê Gestor da SESP-PR é uma ferramenta de melhoria da gestão integrada de segurança pública do Paraná?

Sim ()

Não ()

Por quê?

13 – Atualmente o Comitê Gestor trabalha com alguns indicadores da área de produção (indicadores de controle operacional), já o professor Chiavenato considera que para a elaboração de planejamento estratégico é necessário a adoção dos seguintes elementos organizacionais: recursos humanos, finanças, *marketing* e produção (controle operacional).

Considerando o exposto, pergunta-se: visando o aperfeiçoamento do modelo do Comitê Gestor, qual(is) o(s) elemento(s) de planejamento estratégico, segundo Chiavenato, que o(a) Sr. (a) considera importante para o estabelecimento de indicadores de avaliação a ser(em) inserido(s) no processo de avaliação do Comitê Gestor da SESP-PR? (**Obs:** permite a escolha de uma ou mais alternativas).

a. () indicadores de recursos humanos;

b. () indicadores de finanças (custeio e investimento);

c. () indicadores de *marketing* (interno e externo a organização);

d. () indicadores de produção – “Infra-estrutura” – (número de viaturas, equipamentos, armamentos etc);

e. () indicadores de produção – “Reativo” – (apreensões, prisões, operações bloqueio, abordagens, inquéritos instaurados, mandados de prisão solicitado/cumprido, TCIP, Auto de Prisão em Flagrante realizado etc);

f. () indicadores de produção – “Preventivo” – (palestras, operações presença, número de visitas, projetos de prevenção primária/secundária/terciária etc).

14 - O modelo de gestão, conduzido pelo Comitê Gestor da SESP-PR, tem influenciado no processo de tomada de decisão dos gestores quando das suas atuações locais?

Sim ()

Não ()

Por quê?

15 - O modelo de gestão, conduzido pelo Comitê Gestor da SESP permitiu um redirecionamento das atividades de polícia (ostensiva e judiciária) calcado nos objetivos gerais definidos e não mais exclusivamente na política de gestão isolada?

Sim () Não ()

Por quê?

16 – Antes da criação do Comitê Gestor de Segurança Pública da SESP, sabe se já existiu um modelo de gestão similar a este no âmbito do Estado do Paraná?

Sim () Não ()

Se sim, qual?

17 – Existe em sua organização, em nível de AISP, um modelo de gestão similar ao Comitê Gestor de Segurança Pública?

Sim () Não ()

Se sim, qual?

18 – Descreva algumas sugestões para a melhoria do Comitê Gestor de Segurança Pública:

Fonte: Autor.

**MÓDULO III - CONFERÊNCIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
(CONSEG)**

19 – Analise e no final responda sobre o princípio com maior volume de votação na 1ª CONSEG, ou seja, que a segurança pública deve “Ser uma política de Estado que proporcione a autonomia administrativa, financeira, orçamentária e funcional das instituições envolvidas, nos três níveis de governo, com descentralização e integração sistêmica do processo de gestão democrática, transparência na publicidade dos dados e consolidação do Sistema Único de Segurança Pública - SUSP e do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania - PRONASCI, com percentual mínimo definido em lei e assegurando as reformas necessárias ao modelo vigente.”

Você acredita que tal princípio é fundamental para o estabelecimento de uma nova política de segurança pública no Brasil?

Sim () Não ()

20 – Ainda sobre a votação realizada na 1ª. CONSEG, analise a afirmativa e no final responda. A gestão de segurança pública deve “Ser pautada na intersetorialidade, 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 tem 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.”

Você acredita que tal diretriz é fundamental para o estabelecimento de uma nova política de gestão da segurança pública no Brasil?

Sim () Não ()

Fonte: BRASIL (2009b), adaptado pelo Autor.

MÓDULO IV – PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA E A SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL					
21. Abaixo se encontram afirmações sobre participação da comunidade em decisões acerca do trabalho de polícia. Por favor, marque em cada uma sua concordância ou discordância. (Obs: permite a escolha de apenas uma alternativa por item).					
	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não sei
1. As comunidades deveriam participar da decisão sobre as prioridades do trabalho de policiamento em seu bairro ou região.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 99
2. As comunidades deveriam influir de forma decisiva no afastamento de um policial apontado por vários moradores como violento e/ou desrespeitoso.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 99
3. Os policiais deveriam prestar contas regularmente de suas atividades às comunidades, em reuniões e ouvir as queixas e críticas da população ao seu trabalho.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 99
4. A polícia deveria editar boletins e folhetos para distribuir nas comunidades, informando a população sobre as tendências criminais da região e orientando sobre o tipo de medidas preventivas que devem tomar.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 99
5. A polícia deveria manter uma relação especial com as vítimas dos delitos, oferecendo a elas apoio em visitas domiciliares e informações sobre o andamento das investigações.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 99

Fonte: BRASIL (2009b), adaptado pelo Autor.

22. As polícias e os demais órgãos de segurança pública no Brasil enfrentam dificuldades para um melhor desempenho. Em sua opinião, qual a importância dos fatores abaixo quanto às dificuldades do trabalho da polícia? (Obs: permite a escolha de apenas uma alternativa por item).				
	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Nada Importante
1. Contingente policial insuficiente	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
2. Incapacidade das instituições policiais em identificar os potenciais de cada profissional e aproveitá-los	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
3. Pouca confiança da população nas instituições de segurança pública	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
4. Pouca confiança dos profissionais de segurança pública na população	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
5. Falta de participação da sociedade nas políticas de segurança	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
6. Falta de controle externo sobre a atividade policial	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
7. Falta de controle interno sobre a atividade policial	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
8. Falta de integração das políticas de segurança com outras políticas sociais	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
9. Má gestão ou inexistência de planejamento apoiado em informações	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
10. Políticas sociais preventivas insuficientes	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
11. Predomínio das reações a fatos consumados, em vez de estudo e preparação de ações preventivas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
12. Priorização de prisões, em vez de adoção de policiamento comunitário e ações preventivas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
13. Atenção insuficiente das políticas de segurança sobre o tráfico de armas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
14. Ênfase desproporcional das políticas de segurança na repressão ao tráfico de drogas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
15. Subordinação das iniciativas em segurança pública às demandas de setores da mídia.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
16. Ação de setores da mídia que transformam a violência em espetáculo	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
17. Interferências políticas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
18. Rivalidade entre as diferentes polícias	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

Fonte: BRASIL (2009b), adaptado pelo Autor.

**ANEXO A –
Modelo de Apresentação do Comitê Gestor de Segurança Pública do Paraná**



Estado do Paraná

Secretaria de Estado da
Segurança Pública



SESP
PARANÁ 2009

COMITÊ
GESTOR

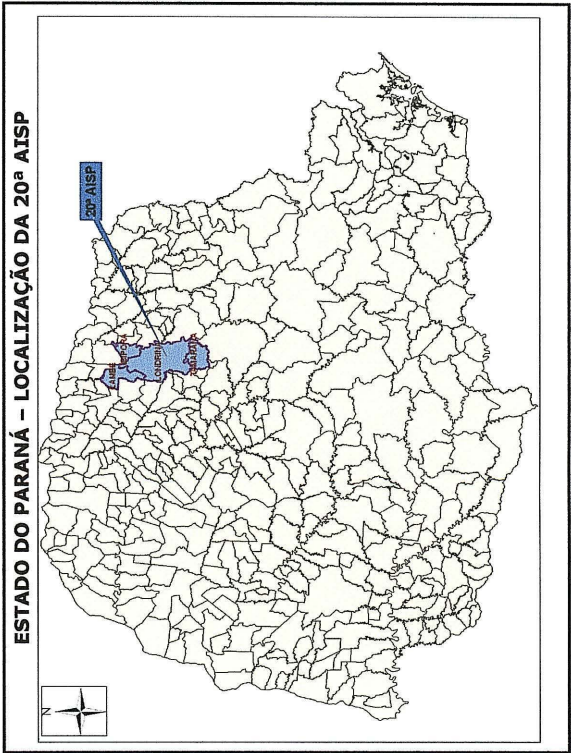
Reunião:
Curitiba - 31/Ago/09



SESP
PARANÁ 2009

20ª Área Integrada de
Segurança Pública

MUNICÍPIO	2009	% DA POP. RELAÇÃO A AISP (e Pt)
CAMBE	97.169	14,62
IBIPORA	47.438	7,14
LONDRINA	508.433	76,48
TAMARANA	11.715	1,76
TOTAL 20ª AISP	664.755	100,00
TOTAL PARANÁ	10.686.247	6,22





SESP
PARANÁ 2009

INDICADORES CRIMINAIS ESTUDADOS

1. TOTAL DOS INDICADORES CRIMINAIS

2. ROUBO;

3. FURTO QUALIFICADO;

4. FURTO SIMPLÉS;

5. RECEPÇÃO;

6. FURTO E ROUBO DE VEÍCULO;

7. RECUPERAÇÃO DE VEÍCULO;

8. TRÁFICO DE DROGAS;

9. USO/PORTE DE ENTORPECENTE;

10. LEI 10826/03 – ARMAS DE FOGO;

11. LESÃO CORPORAL;

12. HOMICÍDIO DOLOSO.

FORTE BOU – SESP

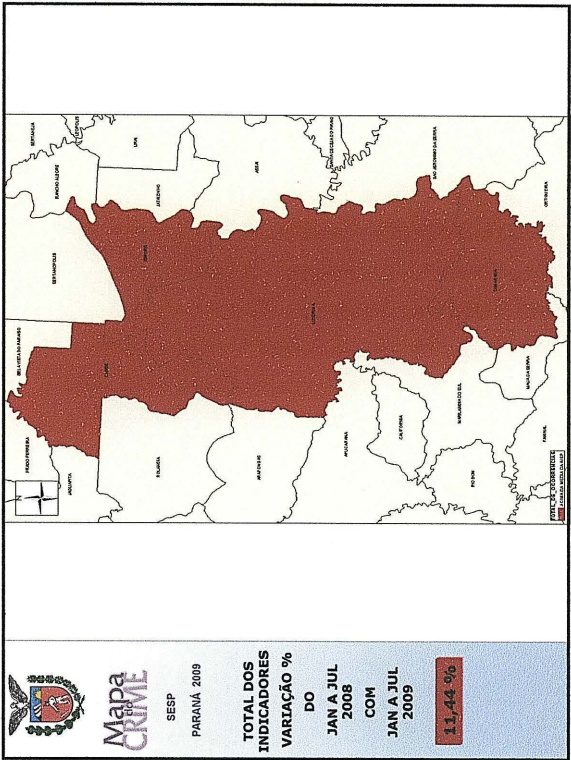
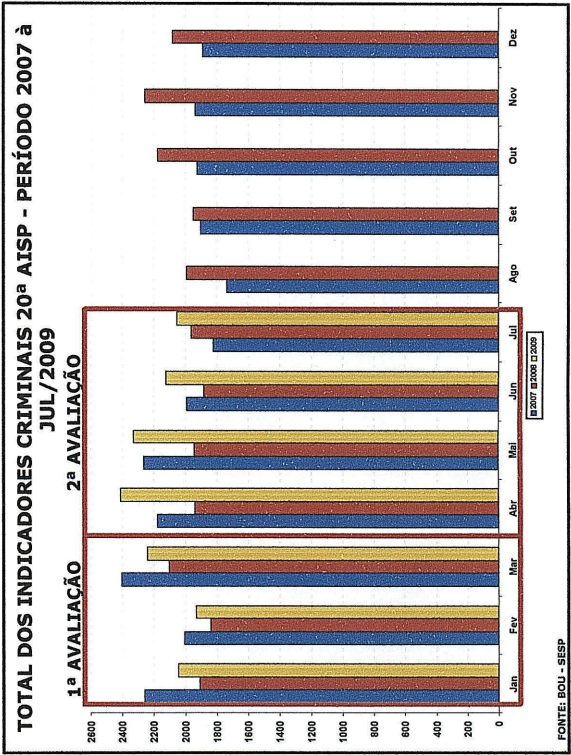
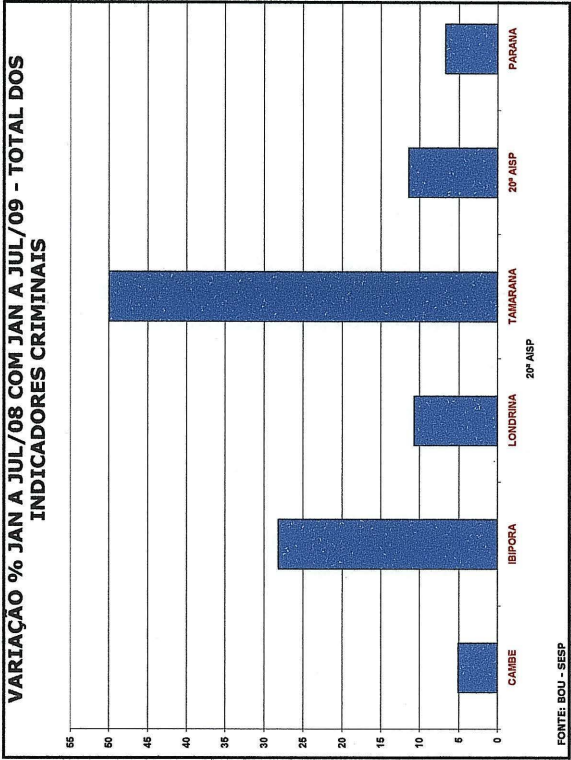
Mapa do Crime

SESP

PARANÁ 2009

1. ANÁLISE DOS INDICADORES CRIMINAIS

TOTAL DOS INDICADORES

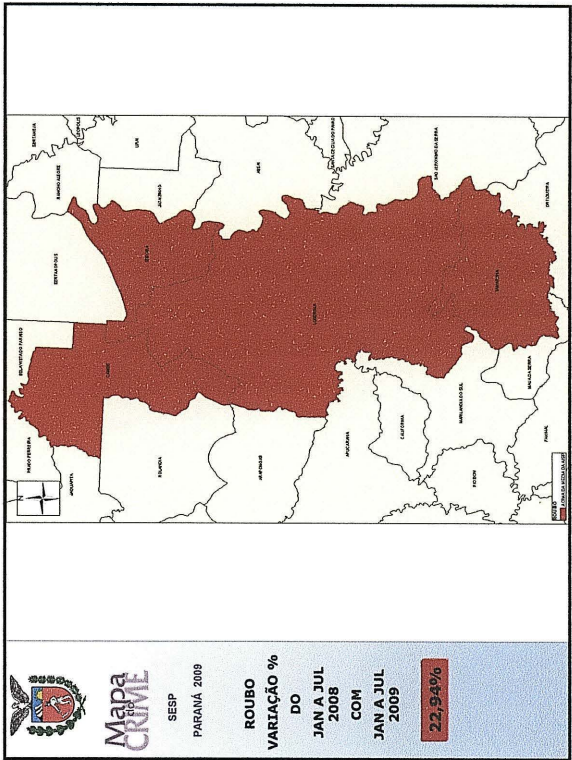
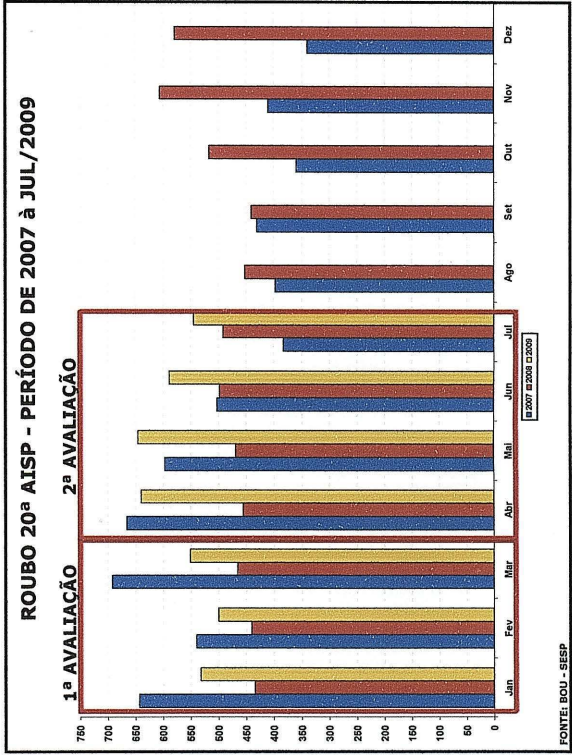
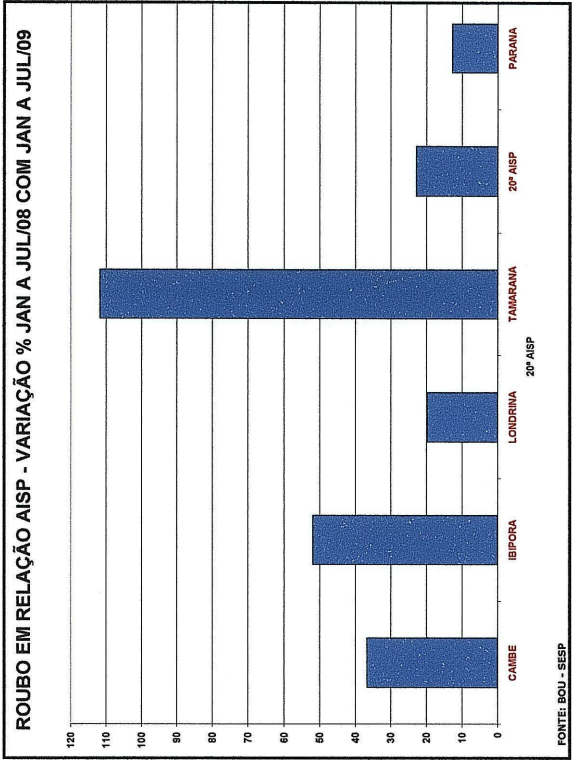




Mapa do Crime
SESP
PARANÁ 2008

2. ANÁLISE DOS INDICADORES CRIMINAIS

ROUBO

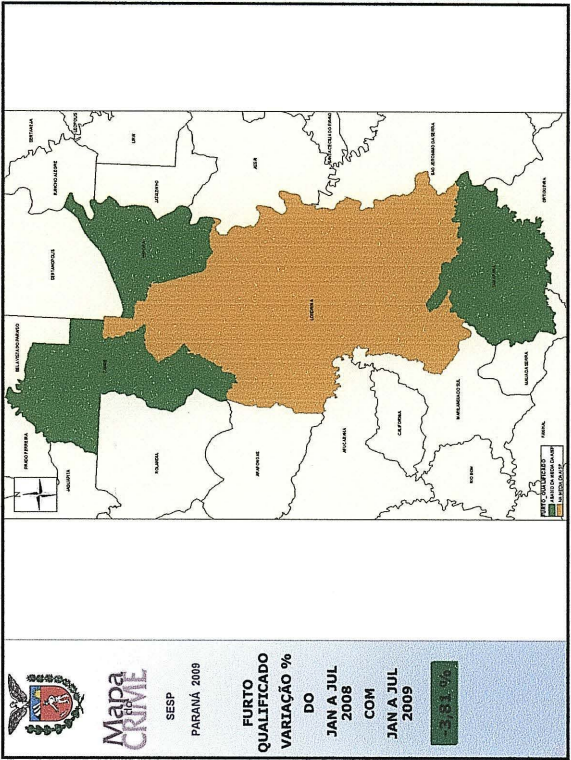
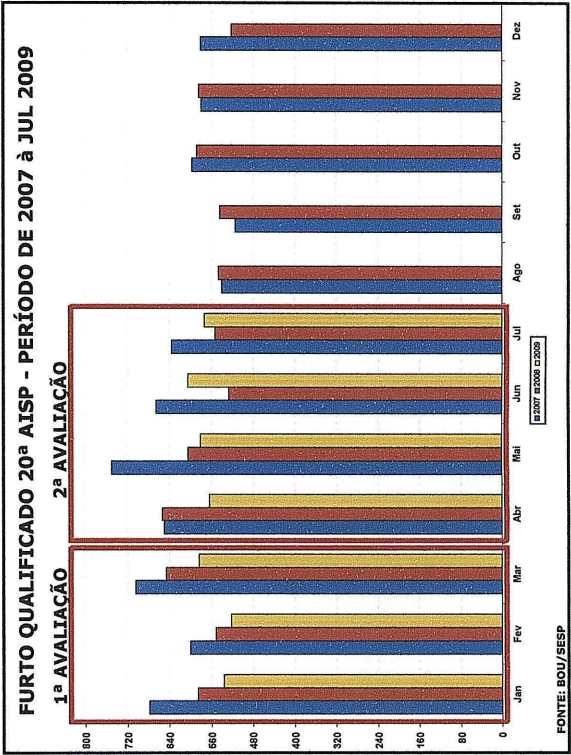
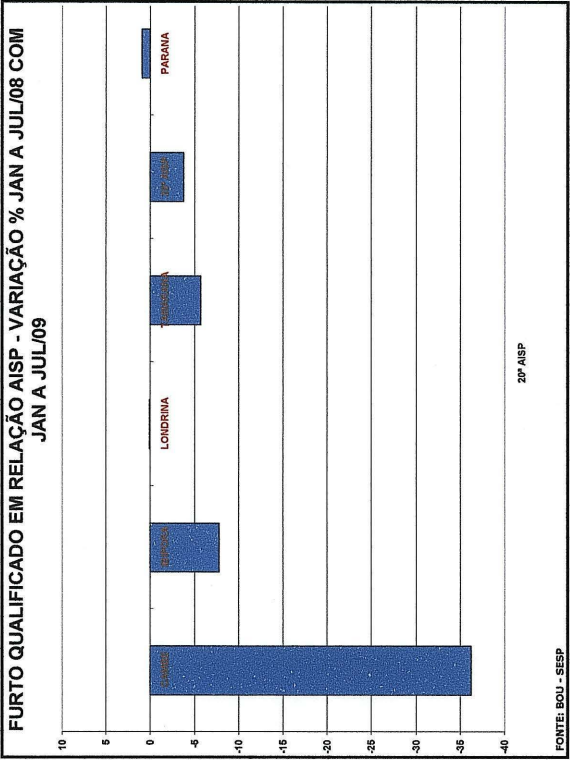




Mapa do Crime
 SESP
 PARANÁ 2009

3. ANÁLISE DOS INDICADORES CRIMINAIS

FURTO QUALIFICADO

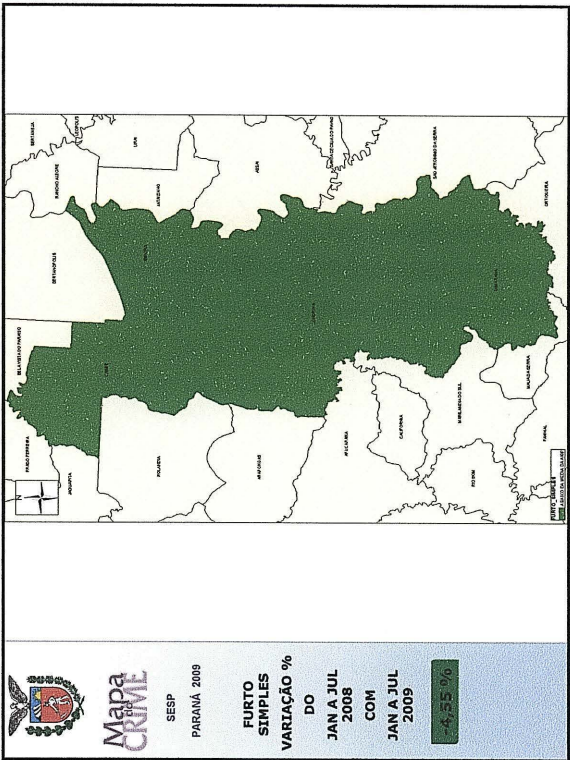
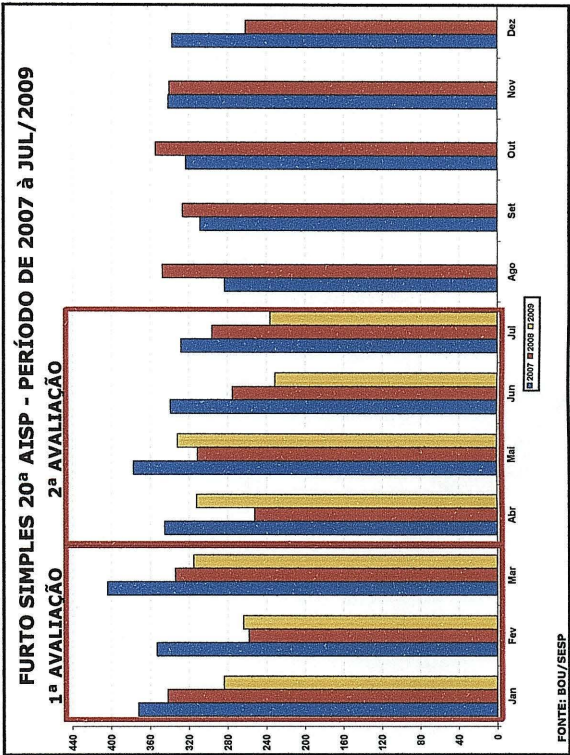
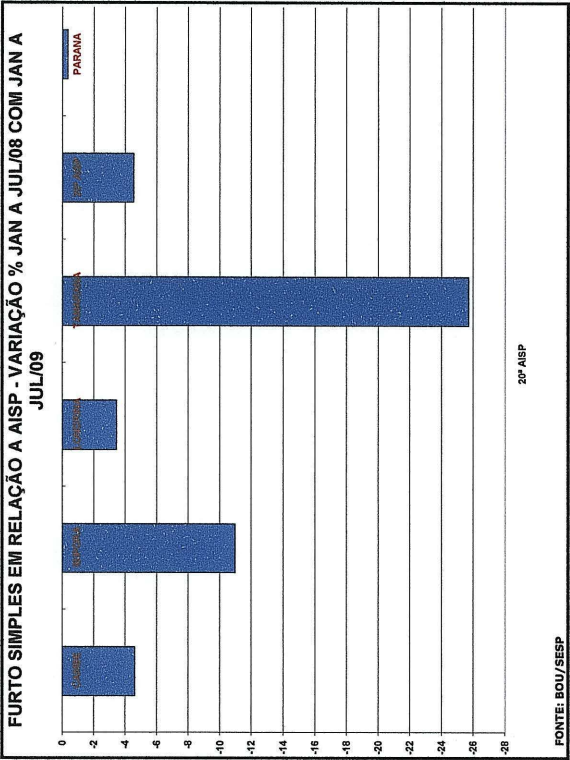


SESP

PARANÁ 2009

4. ANÁLISE DOS INDICADORES CRIMINAIS

FURTO SIMPLES



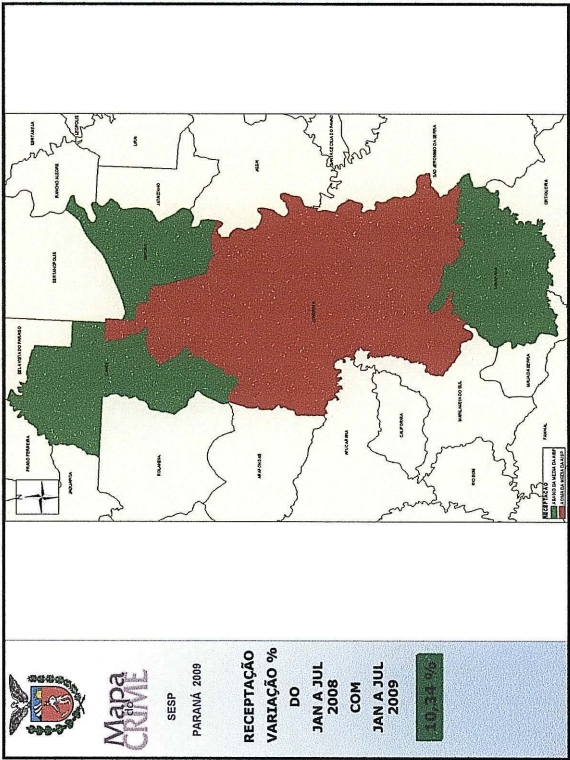
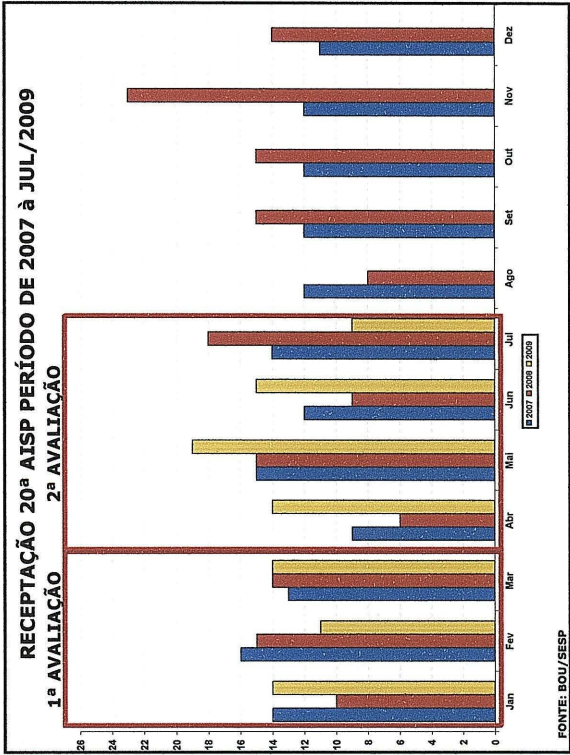
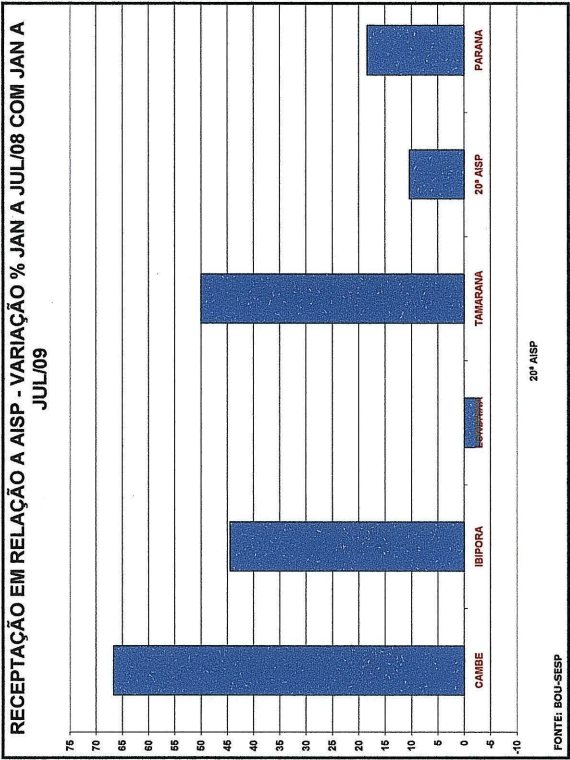
Mapa do Crime

SESP

PARANÁ 2009

5. ANÁLISE DOS INDICADORES CRIMINAIS

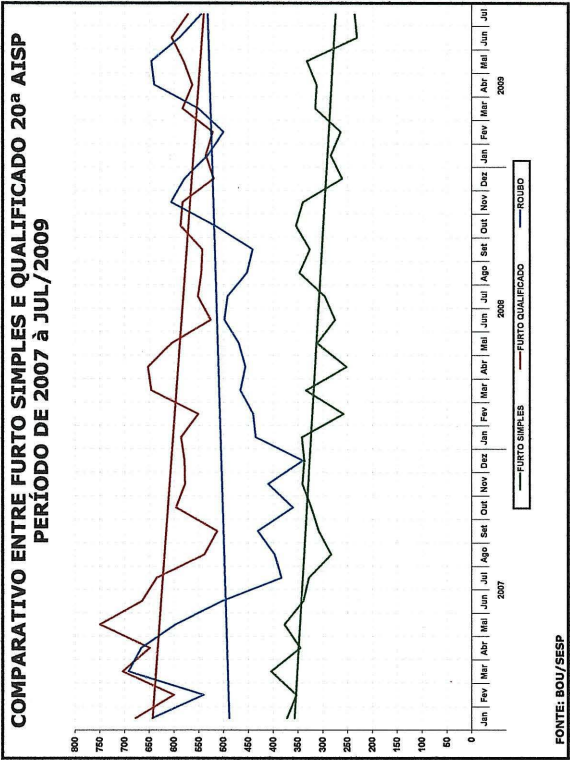
RECEPTAÇÃO





Mapa do Crime
SESP
PARANÁ 2009

COMPARATIVO ENTRE FURTO SIMPLES, FURTO QUALIFICADO E ROUBO

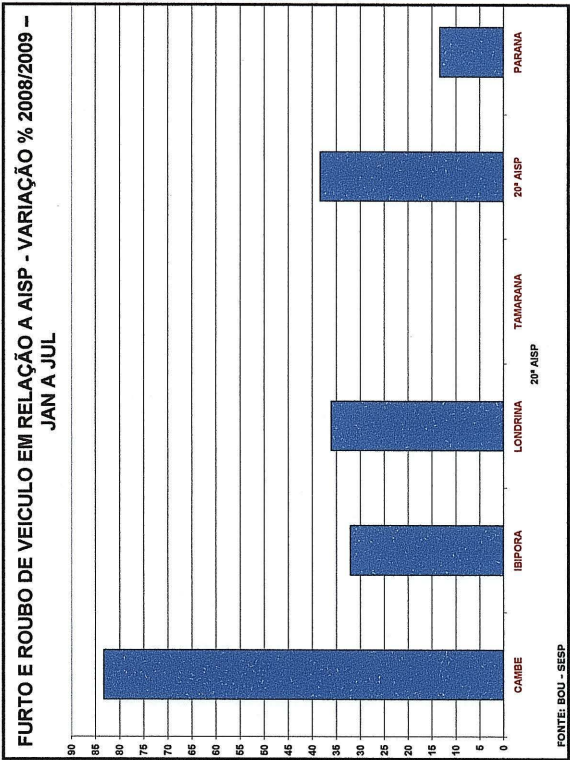


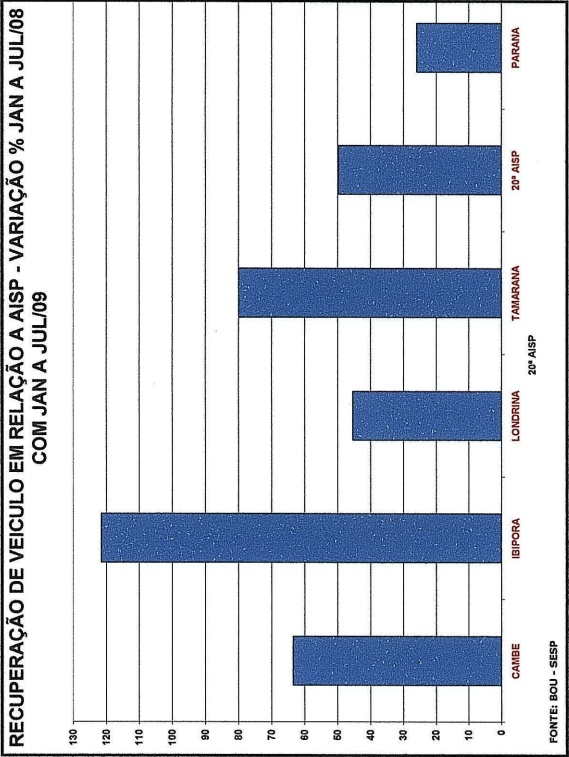
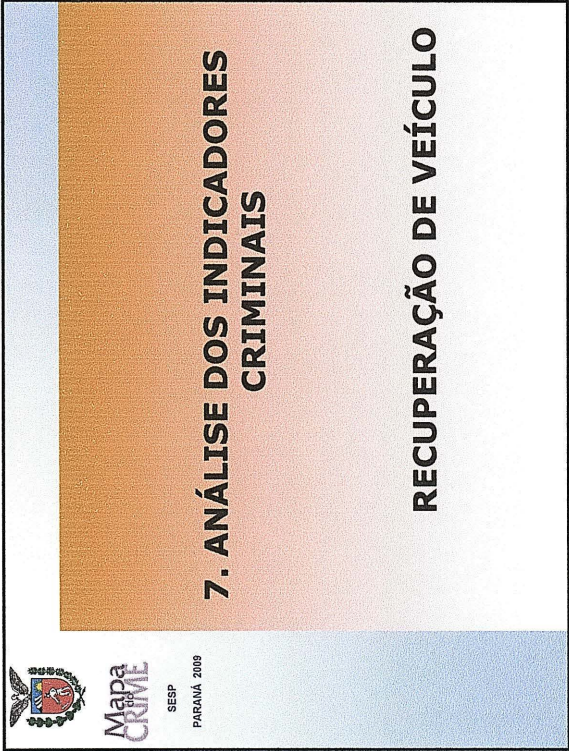
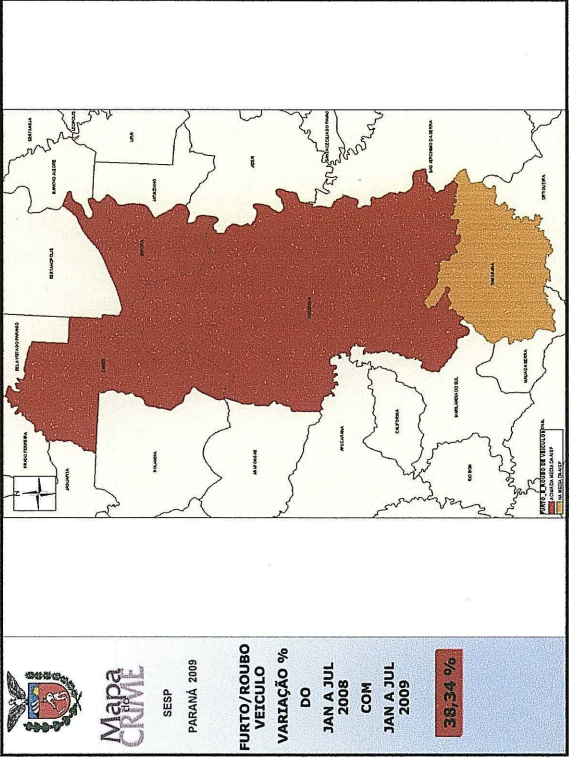
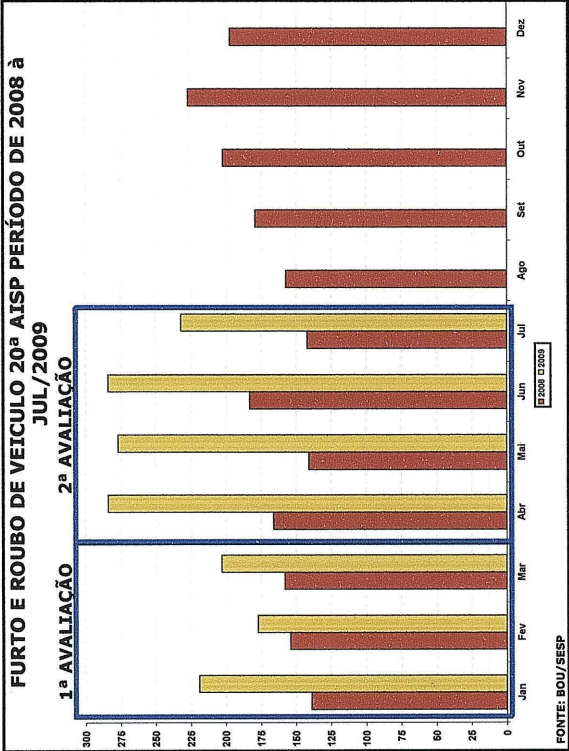


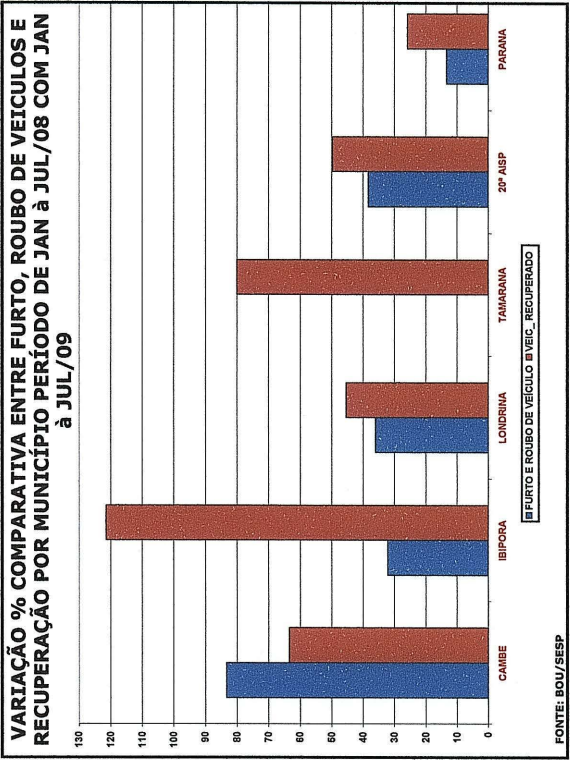
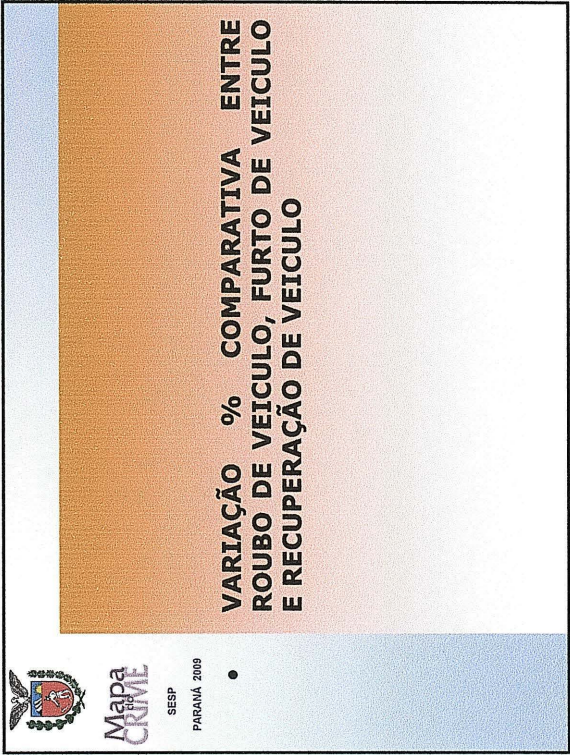
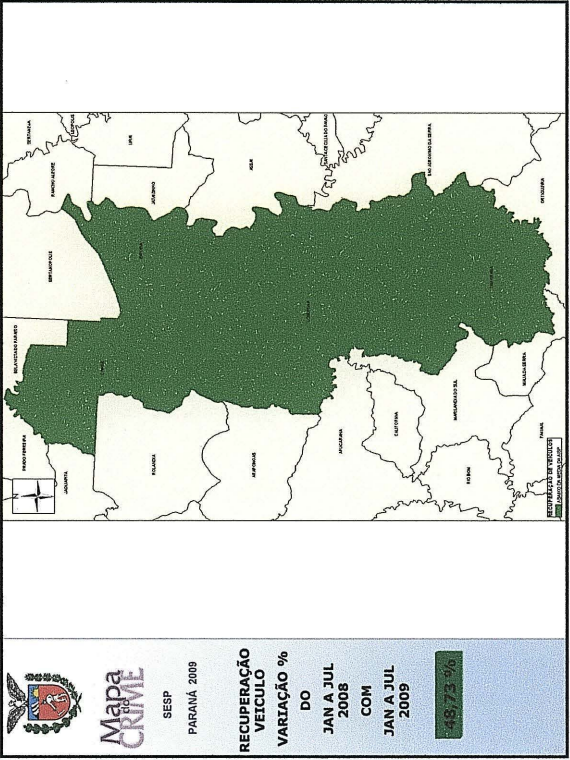
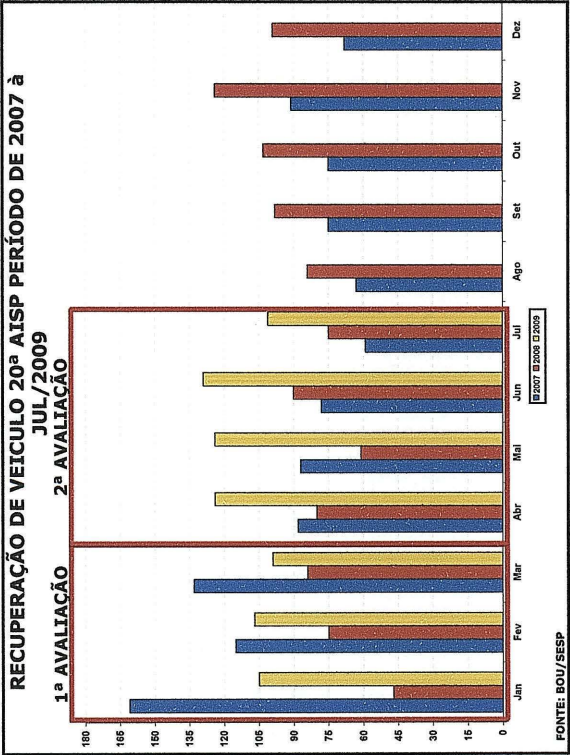
Mapa do Crime
SESP
PARANÁ 2009

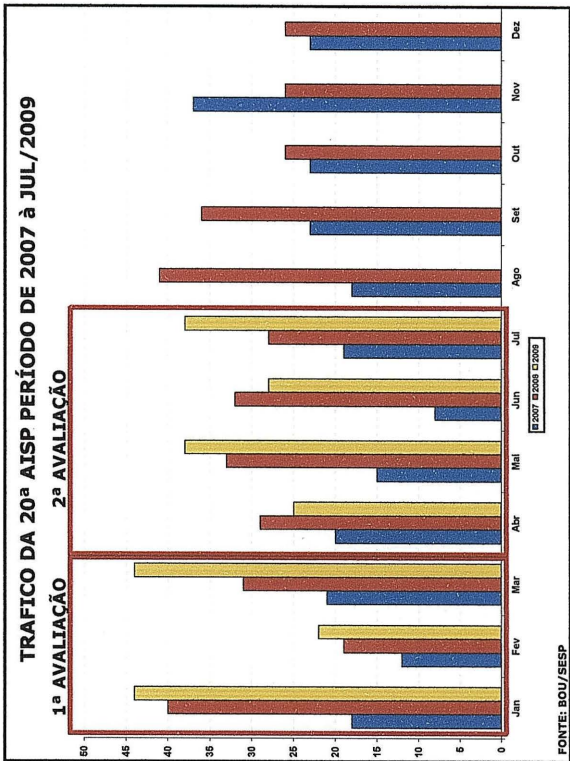
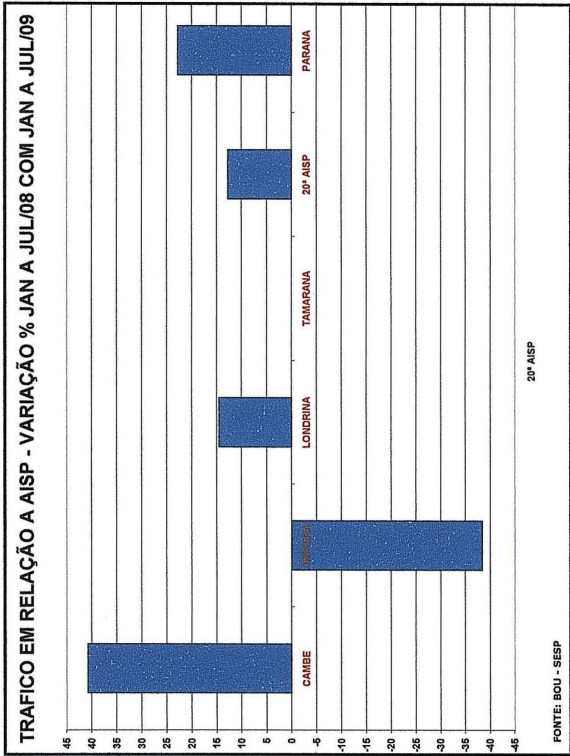
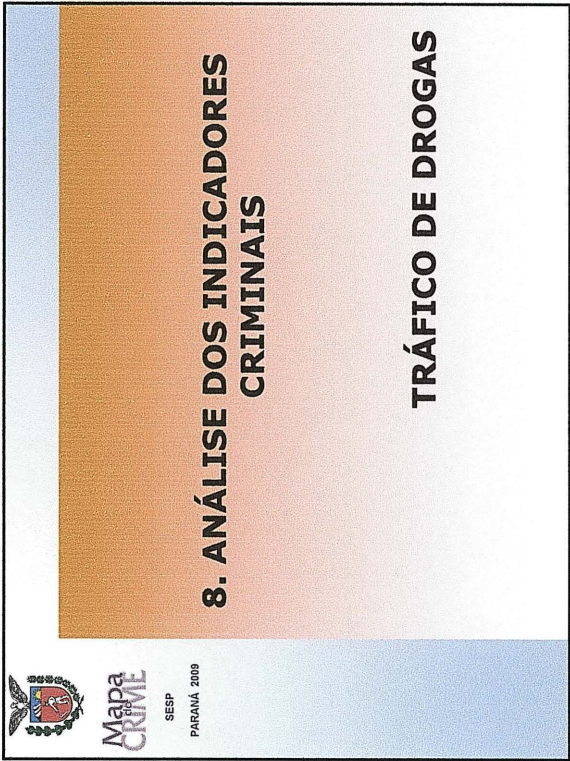
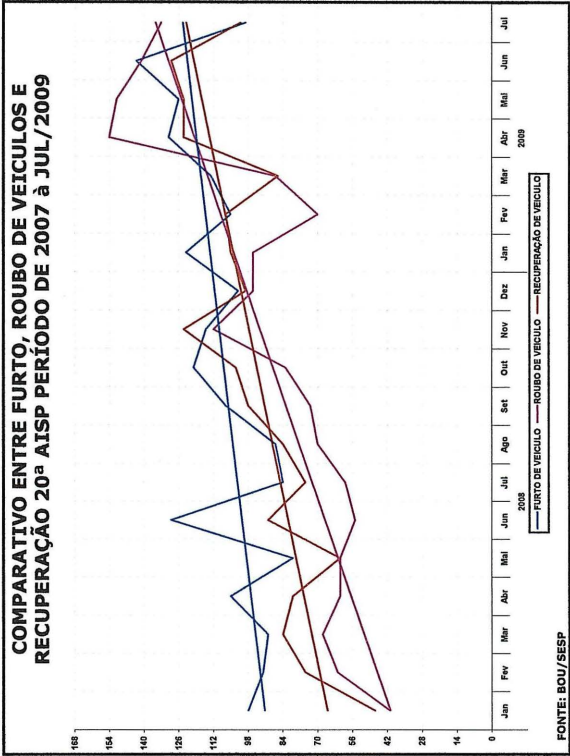
6. ANÁLISE DOS INDICADORES CRIMINAIS

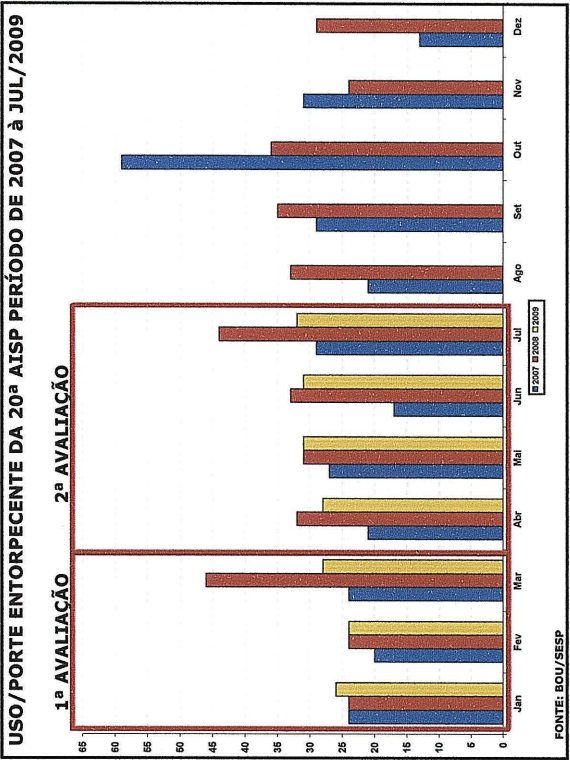
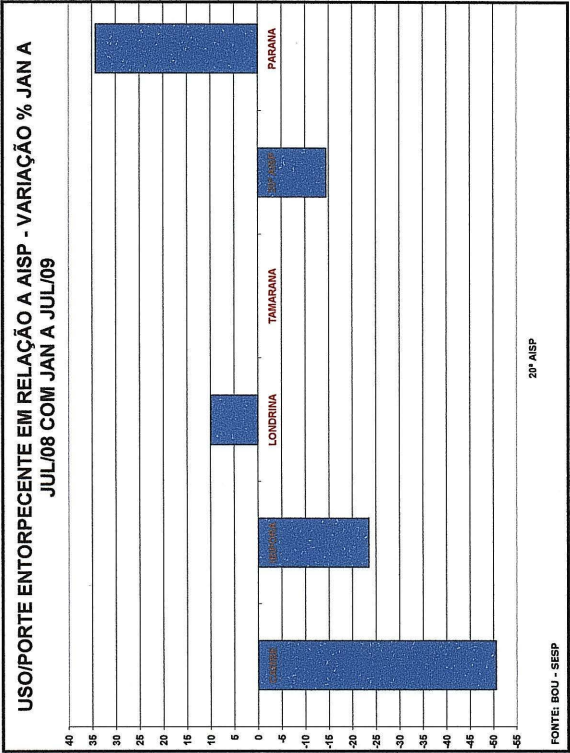
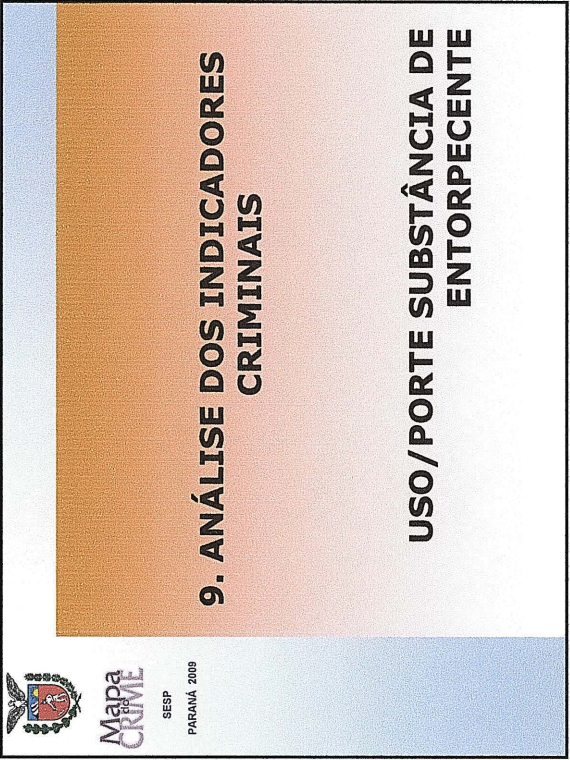
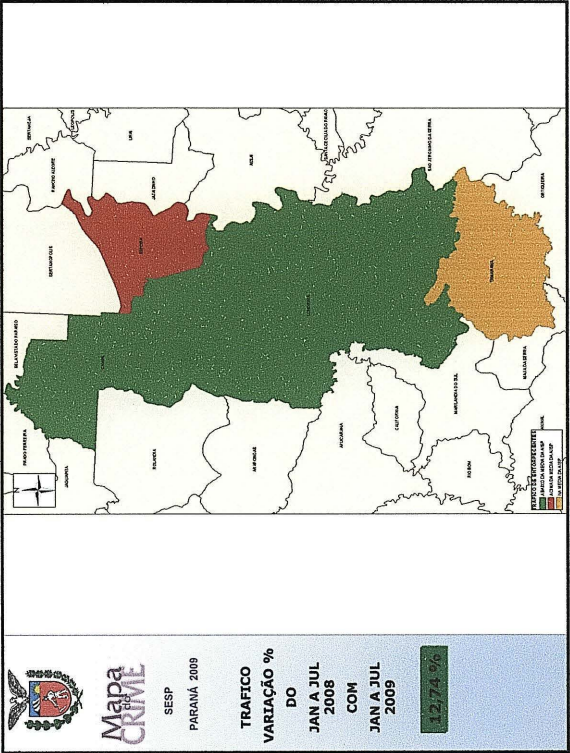
FURTO E ROUBO DE VEÍCULO

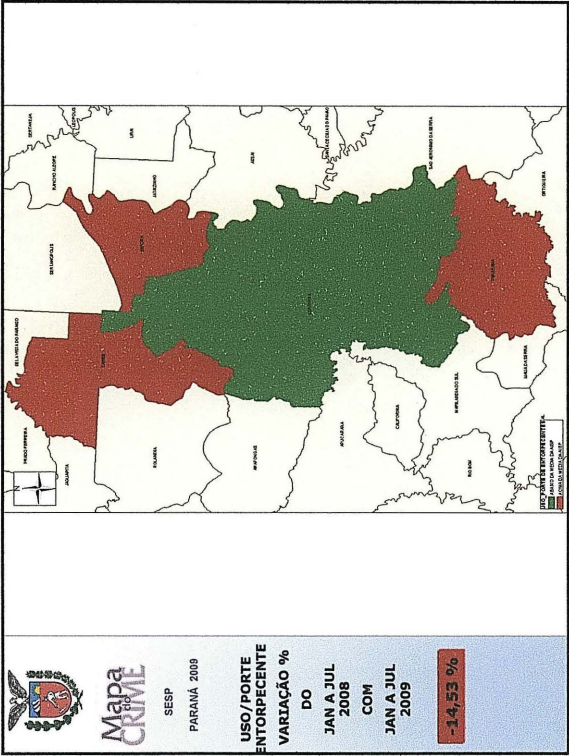






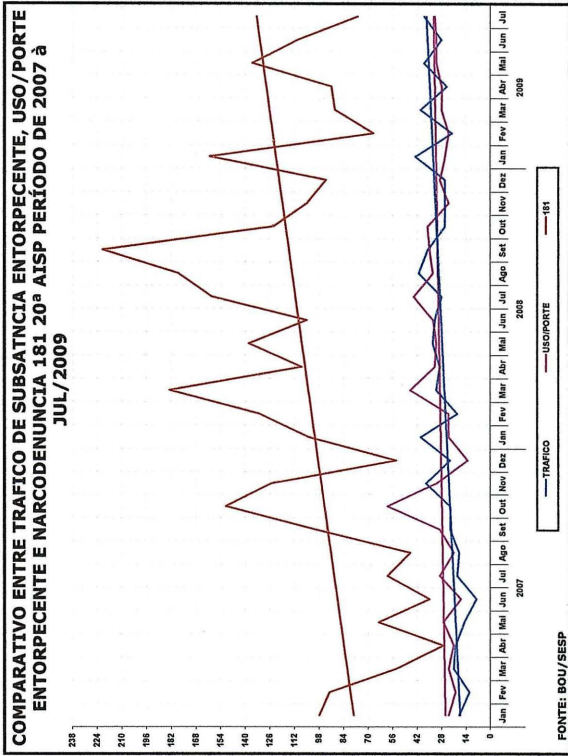






**COMPARATIVO ENTRE TRAFICO,
USO/PORTE DE ENTORPECENTE E O
NARCODENUNCIA 181**

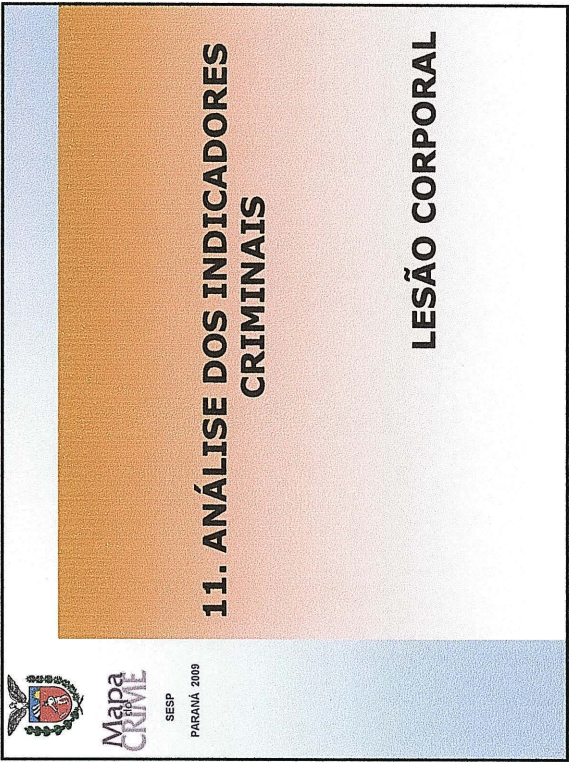
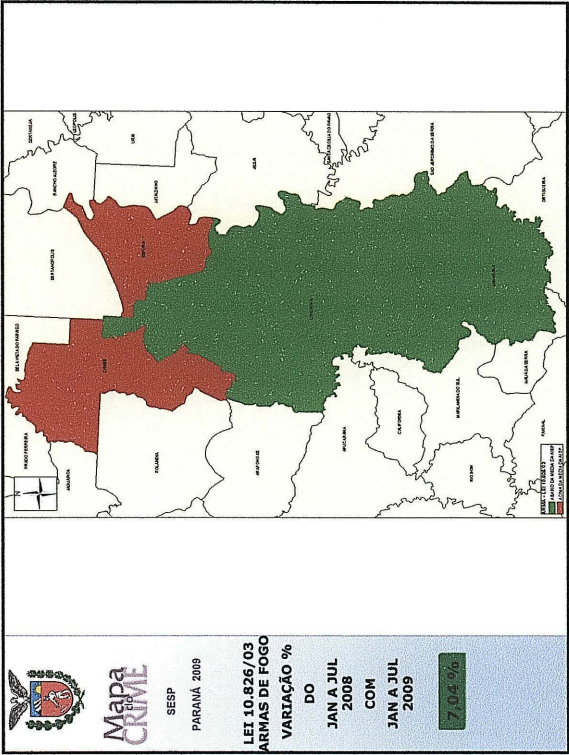
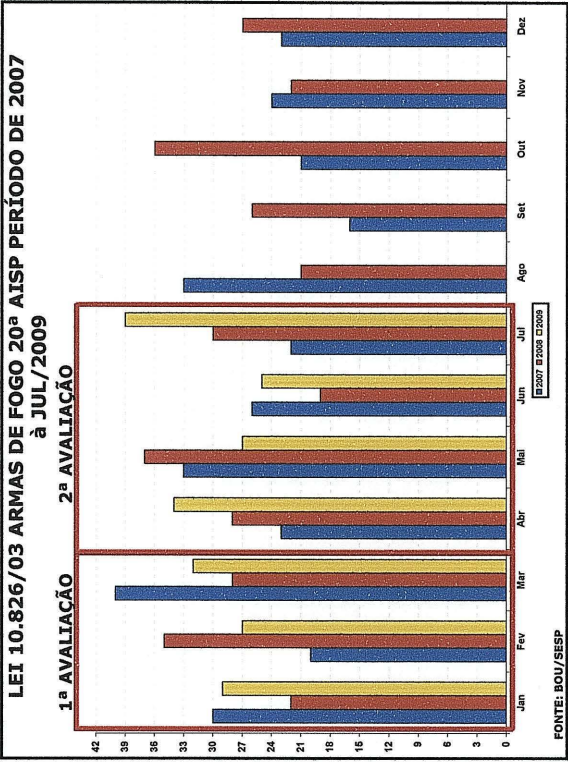
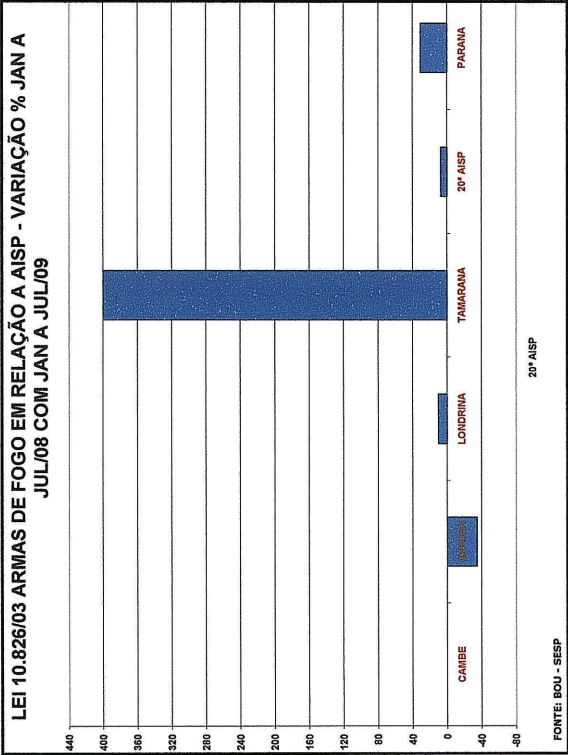
Mapa do CRIME
SESP
PARANÁ 2009

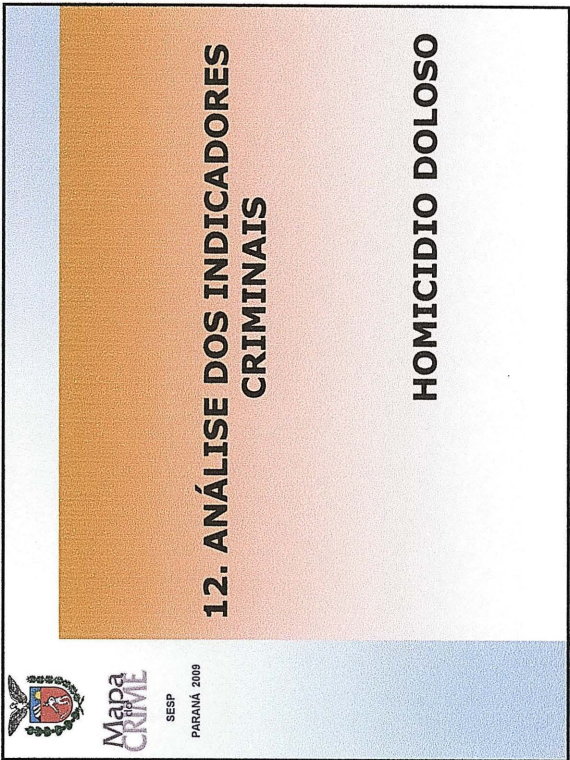
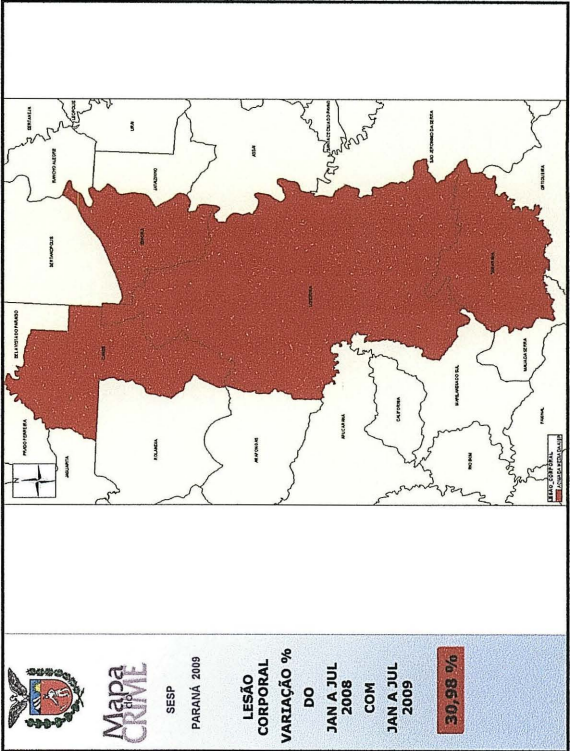
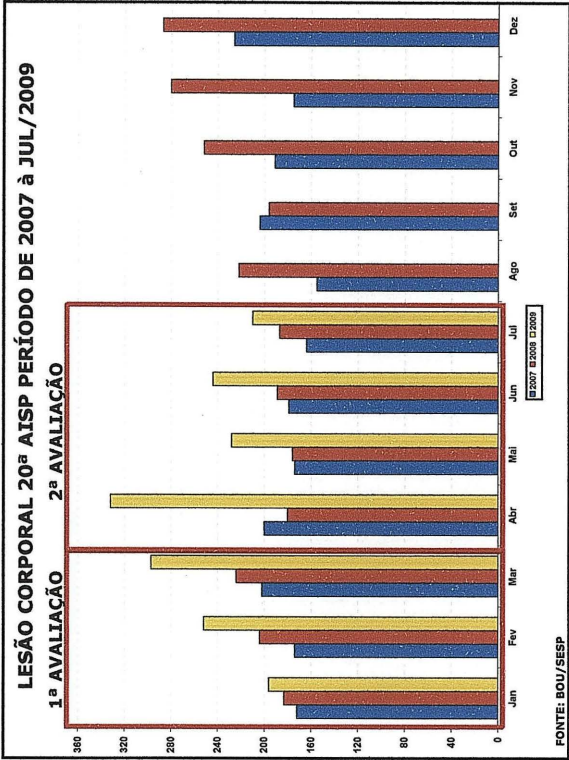
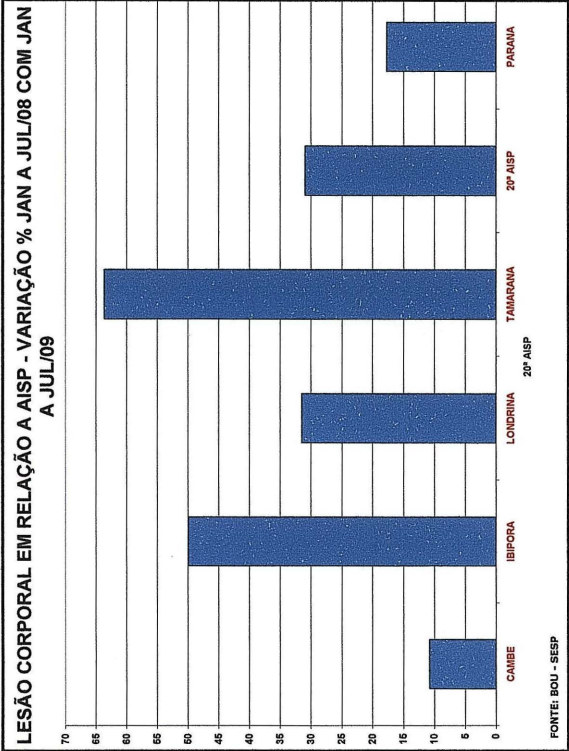


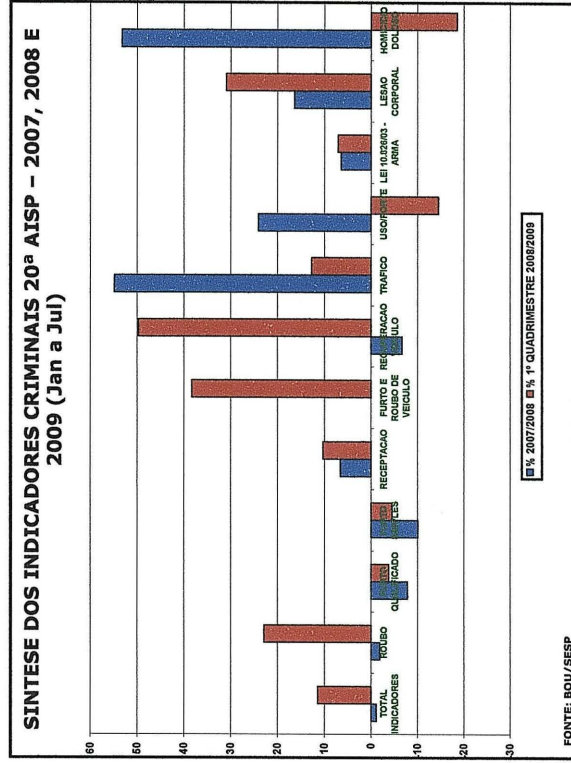
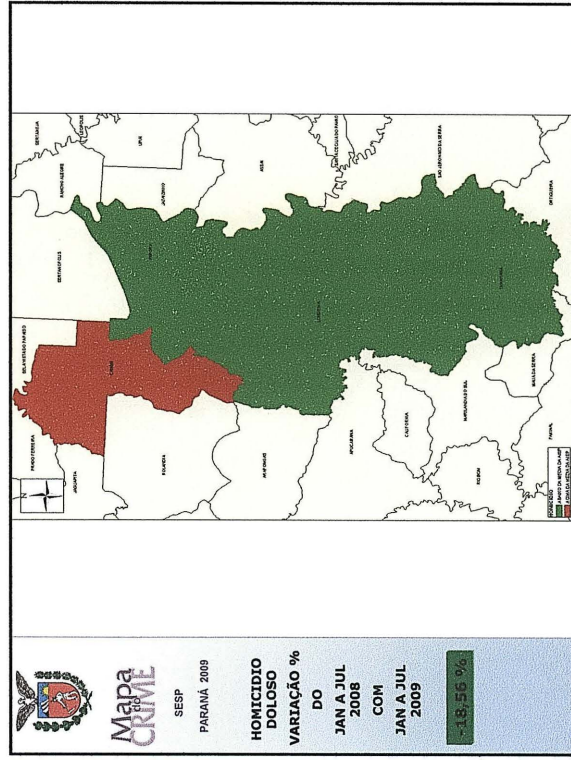
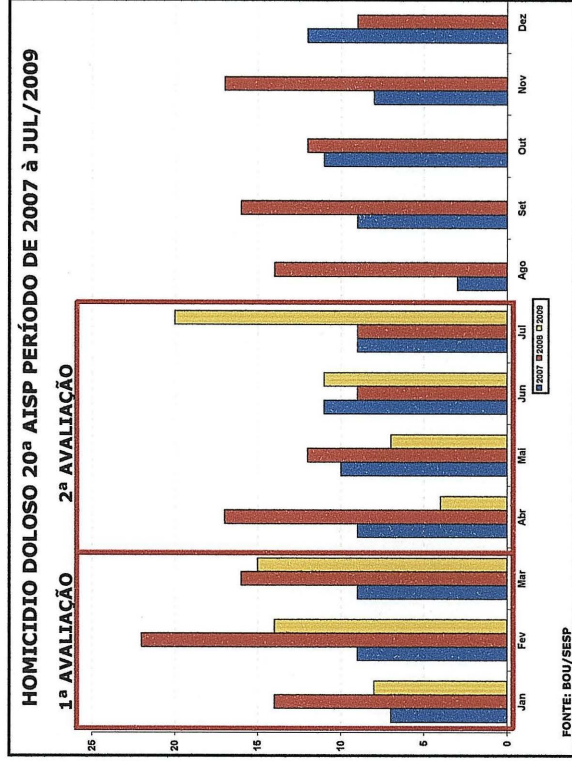
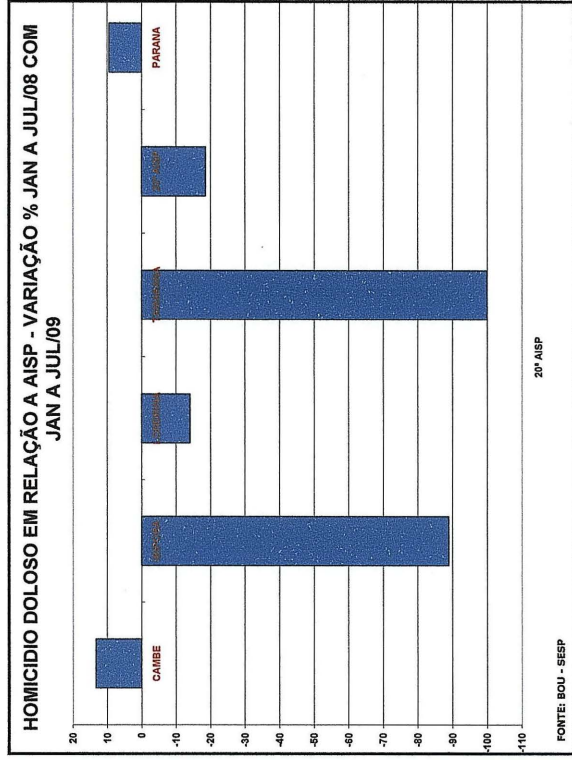
**10. ANÁLISE DOS INDICADORES
CRIMINAIS**

**LEI 10.826/03 – ARMAS DE
FOGO**

Mapa do CRIME
SESP
PARANÁ 2009









Estado do Paraná
Secretaria de Estado da
Segurança Pública

Secretário de Segurança Pública: Luiz Fernando Ferreira Delazari
Diretor Geral da SESP: Rubens Guimarães de Souza, Cel PM RR
Coordenador da CAPE: Daniel Alves de Carvalho, Cel PM RR



EQUIPE TÉCNICA da CAPE:

Elaborado por: Eduardo Tosta Seixas Júnior, Escrivão de Polícia, Geógrafo e Especialista.

Apoio:

- Marcelo Bordin, Soldado PM, Geógrafo e Cientista Político;
- Marcos Antonio Wosny Borba, Maj PM, Analista de Sistemas;
- Normélia Maria do Rocio de Souza, Pesquisadora do IPARDES, Economista;
- Wladimir Luis de Oliveira, Investigador Policial, Doutor em História;
- Celso Gonçalo Dias Júnior, Pesquisador do IPARDES, Economista;
- Rodrigo Perim de Lima, 1o. Ten PM, Bacharel em Direito;
- Ayrton Alves de Oliveira, 3o. Sgt PM, Engenheiro Agrícola;
- Antonio Jorge Gonçalves Pontes, 3o. Sgt PM, Estatístico;
- Flávia Freire, Investigadora Policial, Pedagoga;

**ANEXO B –
Proposta de Indicadores de Avaliação – SENASP 2009**

Ministério da Justiça

Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP

**Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e
Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública**

Relatório de Atividades

**Sistema Nacional de Gestão do
Conhecimento em Segurança Pública**

2003 / 2009

- Impressão Parcial-

Setembro / 2009

2.4.3.5. Sistema Nacional de Indicadores de Desempenho

A construção do Sistema Nacional de Indicadores de Desempenho em Segurança Pública tem como premissa fundamental a idéia de que o primeiro passo fundamental para se solucionar algum problema é reconhecer que o problema existe e, em decorrência disto, subsidiar um processo de estratificação de responsabilidades quanto à solução do problema da segurança pública, identificando qual ou quais os problemas que devem ser efetivamente abordados pelas ações dos órgãos de segurança pública. As premissas decisórias enfatizadas pelo SUSP propõem uma ampliação significativa do campo de abordagem das ações de segurança pública. Assim, mais que lidar com (1)ocorrências criminais, (2)eventos de desordem e conflitos, temos como pressuposto que também é responsabilidade dos órgãos de segurança pública lidar com (3)demandas por assistência, (4)sentimento de insegurança e (5)eventos de defesa civil. Cabe salientar que esta ampliação do campo de abordagem envolve necessariamente a consolidação dos Corpos de Bombeiros e das Guardas Municipais como componentes principais do SUSP.

Este sistema foi desenvolvido a partir de discussões com especialistas de diferentes regiões do Brasil, de tal forma a consolidar uma proposta contextualizada e eficaz no que tange os seus objetivos principais. Assim, uma primeira proposta desse sistema foi apresentada no III Encontro Anual do Fórum Brasileiro de Segurança Pública, na Mesa Redonda “Gestão por Resultados e sua Aplicabilidade no Âmbito da Segurança Pública”. Posteriormente, apresentamos a proposta do sistema de indicadores de desempenho a pesquisadores da área de segurança pública em uma reunião em São Paulo, e para gestores de segurança pública de diferentes estados brasileiros, em outra reunião em Brasília. A partir dessas atividades, consolidamos o Sistema Nacional de Indicadores de Desempenho de Segurança Pública, considerando a diversidade cultural e social brasileira e as necessidades das instituições de segurança pública no que se refere a gestão. A SENASP almeja que os gestores públicos de segurança utilizem esse sistema de indicadores de desempenho no desenvolvimento de políticas orientadas por resultados, buscando sempre o alcance das metas estabelecidas pelas instituições.

A estrutura do sistema aborda distintamente os três níveis da gestão pública (União, Estados e Municípios) e para cada nível destaca indicadores que devem ser observados pelo seu gestor principal, no ambiente das secretarias, e também pelos gestores dos órgãos de segurança pública operacionais, em termos da gestão das suas ações na execução do trabalho diário. Cabe destacar ainda que estabelecemos duas fontes principais de informação para a criação destes indicadores: os registros administrativos dos órgãos de segurança pública e as pesquisas de vitimização. Em âmbito

nacional, o SINESPJC traz as informações necessárias para a realização da avaliação e, nos demais âmbitos de gestão, será preciso a criação de instrumentos de coleta de informações específicos.

O material apresentado a seguir está sendo formatado para ser inserido como uma atividade de capacitação da Rede de Ensino à Distância administrada pela SENASP. Entendemos como responsabilidade da União monitorar continuamente a situação de segurança pública dos estados em função dos seguintes indicadores em âmbito estratégico:

DIMENSÃO	INDICADORES ESTRATÉGICOS NÍVEL NACIONAL		FONTE
	Conteúdo	Especificidade	
Situação da Segurança	A.1. Taxa de vitimização por Tipo de Crime (Furto de Veículo, Outros Furtos, Roubo de Veículo, Outros Roubos, Agressões, Ofensa Sexual) por 100 mil habitantes		Pesquisa Nacional de Vitimização
	A.2. Sentimento de Insegurança no bairro de moradia (noite / dia)		
	A.3. Taxa de Ocorrências Registradas (Homicídios Dolosos, Furto de Veículo, Outros Furtos, Roubo de Veículo e Outros Roubos) por 100 mil habitantes		Polícia Civil
	A.4. Taxa de afogamentos por 100 mil habitantes		Corpo de Bombeiros
	A.5. Taxa de incêndios por 100 mil residências		
	A.6. Taxa de acidentes de trânsito por 100 mil veículos		
Atividades Executadas e Qualidade do Atendimento	B.1. Estado possui Ouvidoria de Polícia		Sistema de Monitoramento do SUSP
	B.2. Estado possui Gabinete de Gestão Integrada em plena atividade		
	B.3. Satisfação daqueles que procuraram os órgãos estaduais de segurança pública em relação ao atendimento recebido		Pesquisa Nacional de Vitimização
	B.4. Confiança da População nos órgãos estaduais de segurança pública		
	B.5. Número de atendimentos envolvendo ocorrências não criminais por 100 mil habitantes		Polícia Militar
	B.6. Razão entre o número de Boletins de Ocorrências de Fatos Típicos e o número de Inquéritos encaminhados ao Ministério Público		Polícia Civil
	B.7. Número de armas de fogo apreendidas por 1000 habitantes		Polícia Militar e Polícia Civil
Gestão Recursos Humanos	D.1. Habitantes por profissional de segurança pública	Operacional	Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros
		Investigativo	
Gestão Recursos Materiais	D.2. Percentual do orçamento investido na área de segurança pública dedicado a atividades para preservar a saúde e promover a qualidade de vida dos profissionais	Defesa Civil	
Gestão Recursos Financeiros	E.1. Número de equipamentos por profissional de segurança pública segundo equipamento (rádio, colete, armas, viaturas, etc)		
Problemas Decorrentes da Atuação Profissional	E.2. Percentual do orçamento da área segurança pública investido em armamento menos letal		Polícia Militar e Polícia Civil
	F.1. Gasto por habitante		
	G.1. Percentual da População com Experiência de Corrupção cometida por profissionais de segurança pública		
	G.2. Razão do número de profissionais expulsos por procedimentos administrativos e judiciais na Corregedoria por mil profissionais		
	G.3. Taxa de civis mortos pela polícia (autos de resistência) por 100 mil hab.		
	G.4. Taxa de policiais em serviço mortos por 1000 policiais		
	G.5. Taxa de policiais de folga mortos por 1000 policiais		

Entendemos como responsabilidade das secretarias estaduais de segurança pública monitorar continuamente a situação de segurança pública nos municípios / regiões administrativas do estado em função dos seguintes indicadores estratégicos:

DIMENSÃO	INDICADORES GESTÃO ESTRATÉGICA NÍVEL ESTADUAL		FONTE
	Conteúdo	Especificidade	
Situação da Segurança	A.1. Taxa de vitimização (Furto de Veículo, Outros Furtos, Roubo de Veículo, Outros Roubos, Agressões, Ofensa Sexual) por 100 mil hab.		Pesquisa Estadual de Vitimização
	A.2. Sentimento de Insegurança no bairro de moradia (noite / dia)		
	A.3. Taxa de Ocorrências Registradas (Homicídios Dolosos, Furto de Veículo, Outros Furtos, Roubo de Veículo e Outros Roubos) por 100 mil hab.		Polícia Civil
	A.4. Taxa de afogamentos por 100 mil habitantes		Corpo de Bombeiros
	A.5. Taxa de incêndios por 100 mil residências		
	A.6. Taxa de acidentes de trânsito por 100 mil veículos		
Atividades Executadas e Qualidade do Atendimento	B.1.Estado possui Ouvidoria de Polícia		Secretaria Estadual Segurança Pública
	B.2. Estado tem Gabinete de Gestão Integrada em plena atividade		
	B.3.Satisfação daqueles que procuraram os órgãos estaduais de segurança pública em relação ao atendimento recebido	Polícia Militar	Pesquisa Estadual de Vitimização
		Polícia Civil	
	B.4. Confiança da População nos órgãos estaduais de segurança pública	Polícia Militar	
		Polícia Civil	
	B.5. Número de atendimentos envolvendo ocorrências não criminais por 100 mil habitantes		Polícia Militar
	B.6. Razão do número de Boletins de Ocorrências de Fatos Típicos e o número de Inquéritos encaminhados ao Ministério Público		Polícia Civil
B.7. Número de armas de fogo apreendidas por 1000 habitantes	Polícia Militar	Polícia Militar	
	Polícia Civil	Polícia Civil	
Gestão Recursos Humanos	D.1. Habitantes por profissional de segurança pública	Operacional	Polícia Militar
		Investigativo	Polícia Civil
		Defesa Civil	Corpo de Bombeiros
	D.2. Percentual do orçamento de cada órgão estadual de segurança pública investido em atividades para preservar a saúde e promover a qualidade de vida dos profissionais	Polícia Militar	Polícia Militar
		Polícia Civil	Polícia Civil
		Corpo de Bombeiros	Corpo de Bombeiros
Gestão Recursos Materiais	E.1. Número de equipamentos por profissional de segurança pública segundo equipamento (rádio, colete, armas, viaturas, etc)	Polícia Militar	Polícia Militar
		Polícia Civil	Polícia Civil
		Corpo de Bombeiros	Corpo de Bombeiros
	E.2. Percentual do orçamento de cada órgão estadual de segurança pública investido em armamento menos letal	Polícia Militar	Polícia Militar
Polícia Civil		Polícia Civil	
Gestão Recursos Financeiros	F.1. Percentual do orçamento total do estado efetivamente disponibilizado para a área de segurança pública		Secretaria Estadual Segurança Pública
	F.2.Percentual do orçamento de cada órgão estadual de segurança pública efetivamente executado	Polícia Militar	Polícia Militar
		Polícia Civil	Polícia Civil
		Corpo de Bombeiros	Corpo de Bombeiros
	F.3. Gasto por habitante	Polícia Militar	Polícia Militar
Polícia Civil		Polícia Civil	
Problemas Decorrentes da Atuação Profissional	G.1. Percentual da População com Experiência de Corrupção cometida por cada instituição	Polícia Militar	Pesquisa Estadual de Vitimização
		Polícia Civil	
	G.2. Razão do número de profissionais expulsos por procedimentos administrativos e judiciais na Corregedoria por mil profissionais	Polícia Militar	Polícia Militar
		Polícia Civil	Polícia Civil
	G.3. Taxa de civis mortos pela polícia (autos de resistência)	Polícia Militar	Polícia Militar

	por 100 mil habitantes	Polícia Civil	Polícia Civil
	G.4. Taxa de policiais em serviço mortos por 1000 policiais	Polícia Militar	Polícia Militar
		Polícia Civil	Polícia Civil
	G.5. Taxa de policiais de folga mortos por 1000 policiais	Polícia Militar	Polícia Militar
		Polícia Civil	Polícia Civil

Entendemos como órgãos estaduais de segurança pública a Polícia Civil, a Polícia Militar, os Corpos de Bombeiros Militares e os órgãos de Perícia Criminal. A responsabilidade destes órgãos é monitorar continuamente a situação de segurança pública nos municípios / regiões administrativas do estado e a execução de suas ações em função dos seguintes indicadores:

DIMENSÃO	INDICADORES DE GESTÃO DOS ÓRGÃOS ESTADUAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA	APLICAÇÃO			
		PM	PC	CB	Perícia
SITUAÇÃO DA SEGURANÇA	A.1. Taxas de ocorrências registradas de homicídio dolosos, roubo, furto, roubo de veículo e furto de veículo por 100 mil habitantes				
	A.2. Taxa de mortes violentas intencionais registradas por 100 mil habitantes				
	A.3. Taxa de afogamentos registrados por 100 mil habitantes				
	A.4. Taxa de incêndios registrados por 100 mil residências				
	A.5. Taxa de acidentes registrados por 100 mil veículos				
ATIVIDADES EXECUTADAS	B.1. Razão do número total de atendimentos ou ações realizados por mil profissionais				
	B.2. Percentual das atendimentos não envolvendo ocorrências criminais no total de ocorrências registradas				
	B.3. Razão de homicídios dolosos, roubo, furto, roubos de veículo e furto de veículo registrados por mil policiais				
	B.4. Razão de Vítimas de Mortes Violentas Intencionais registradas por mil policiais				
	B.5. Razão do número de armas de fogo apreendidas por mil policiais				
	B.6. Razão da quantidade de ocorrências de apreensão de drogas por mil policiais				
	B.7. Razão de presos custodiados em delegacias por mil policiais				
	B.8. Razão de afogamentos registrados por mil bombeiros				
	B.9. Razão de acidentes registrados por mil bombeiros				
	B.10. Razão de incêndios registrados por mil bombeiros				
	B.11. Razão de vistorias realizadas em edifícios por mil bombeiros				
	C.1. Percentual de delegacias que mantêm presos custodiados em relação ao total de delegacias existentes				
QUALIDADE DO ATENDIMENTO	C.2. Percentual de prisões em flagrantes realizadas em relação ao total de prisões efetivadas				
	C.3. Percentual do número de mortes violentas intencionais elucidadas em relação ao total de mortes violentas intencionais registradas				
	C.4. Razão do número de Boletins de Ocorrências de Fatos Típicos pelo número de Inquéritos encaminhados ao Ministério Público				
	C.5. Razão do número de Boletins de Ocorrência de Fatos Típicos pelo número de Inquéritos Instaurados				
	C.6. Percentual de inquéritos concluídos e encaminhados sem o laudo em relação ao total de inquéritos instaurados				
	C.7. Percentual de pedidos da Polícia Civil atendidos pela Perícia em relação ao total de pedidos realizados				
	C.9. Percentual de veículos recuperados em relação a todos os veículos roubados e furtados				
	C.10. Tempo médio de resposta para as solicitações de atendimento recebidas				
	C.11. Percentual de chamadas não atendidas por não possuírem viaturas disponíveis de imediato				
	C.12. Satisfação daqueles que procuraram os órgãos estaduais de segurança pública em relação ao atendimento recebido				

DIMENSÃO	INDICADORES DE GESTÃO DOS ÓRGÃOS ESTADUAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA	APLICAÇÃO			
		PM	PC	CB	Perícia
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	D.1. Taxa de licenças médicas por 100 profissionais para cada gênero (masculino e feminino)				
	D.2. Percentual de profissionais lotados em outras instituições em relação ao total de profissionais				
	D.3. Percentual de profissionais em função administrativa em relação ao total de profissionais				
	D.4. Percentual de profissionais capacitados no ano em relação ao total de profissionais (excluir atividade de formação básica)				
	D.5. Percentual de profissionais com curso superior em relação ao total de profissionais				
	D.6. Renda média dos profissionais segundo nível hierárquico				
	D.7. Renda média dos profissionais padronizada pelo Custo de Vida do Estado segundo nível hierárquico				
	D.8. Razão entre o maior e o menor salário recebido pelos profissionais				
	D.9. Percentual do custeio da folha de pagamento em relação ao custeio geral (Tesouro e FNSP)				
	D.10 Taxa de suicídio de profissionais por 1.000 profissionais				
	D.11. Identificação dos profissionais com a instituição onde atua				
	D.12. Percentual do orçamento gasto com atividades para preservar a saúde e promover a qualidade de vida dos profissionais em relação ao total do orçamento gasto pela instituição				
GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS	E.1. Percentual de viaturas operacionais indisponíveis em relação ao total de viaturas				
	E.2. Razão do número de viaturas operacionais disponíveis por km ²				
	E.3. Razão do número de habitantes por viaturas operacionais disponíveis				
	E.4. Razão do número de profissionais por viaturas operacionais disponíveis				
	E.5. Razão do número de equipamentos por profissional segundo equipamento (rádio, colete, arma, etc)				
	E.6. Percentual do orçamento da instituição gasto com armamento menos letal				
	E.7. Percentual de unidades circunscricionais e especializadas automatizadas por Rede Central da Instituição				
GESTÃO RECURSOS FINANCEIROS	F.1. Gasto por habitante				
	F.2. Percentual do orçamento orçado aplicado em relação ao total do orçamento do estado				
	F.3. Percentual do orçamento executado aplicado em relação ao total do orçamento do estado				
	F.4. Percentual do recurso orçado disponível não executado				
PROBLEMAS DECORRENTES DA ATUAÇÃO PROFISSIONAL	G.1. Percentual de procedimentos administrativos e judiciais na Corregedoria que acabam em sanção				
	G.2. Razão do número de expulsões por procedimentos administrativos e judiciais na Corregedoria por mil profissionais				
	G.3. Taxa de profissionais mortos em serviço por mil profissionais				
	G.4. Taxa de profissionais mortos em folga por mil profissionais				
	G.5. Taxa de civis mortos pela polícia (auto de resistência) por 100 mil habitantes				

**ANEXO C –
Proposta de Aperfeiçoamento do Modelo do Comitê Gestor**

PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DO MODELO DE GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA NO PARANÁ

1. OBJETIVOS

1.1. Geral

Aperfeiçoar o sistema de gestão de segurança pública do Estado do Paraná, envolvendo os níveis estratégicos, táticos e operacionais.

1.2. Específicos

- Sistematizar reuniões de gestão nas áreas integradas de segurança pública (AISP) ao sistema estadual;
- Oferecer à sociedade novos produtos de segurança pública, resultado dos diagnósticos de áreas e tarefas prioritárias, que se constituam em instrumentos capazes de evitar o crime e a violência e reduzir o medo da população, com relação ao crime;
- Estimular a promoção de reuniões no âmbito das AISP de forma a juntar diferentes atores envolvidos com a prevenção do crime e da violência a fim de estabelecer parcerias locais;
- Proporcionar método padronizado de conduta na coordenação e administração das iniciativas de prevenção do crime;
- Permitir a criação de um observatório de boas práticas de gestão de segurança pública através de planos/projetos de prevenção da violência, quer seja primária ou secundária.

1. JUSTIFICATIVA

1. Considerando que o Comitê Gestor de Segurança Pública foi criado em novembro de 2006 e nos anos 2007 e 2008 já realizou mais de 91 reuniões de avaliação e reavaliação, contemplando as principais cidades do Estado, o que caracteriza um quadro de maturidade;

2. Considerando que a gestão deve ocorrer nos diferentes níveis decisórios de uma organização, ou seja, no nível estratégico, tático e operacional e que o Comitê Gestor está situado no nível estratégico;

3. Considerando que a fundamentação da criação do comitê gestor é de proporcionar a diminuição das distâncias envolvendo, principalmente, os nível estratégico e operacional;

4. Considerando que a Secretaria de Segurança, antes do comitê

gestor não possuía um fôro que permitisse as discussões no nível em que ocorrem atualmente e que por falta de uma cultura anterior de gestão integrada o Comitê teve que iniciar suas discussões também em nível operacional, permitindo assim a disseminação do conhecimento nas organizações policiais;

5. Considerando que o atual modelo do comitê gestor tem sido exitoso e que cumpriu um importante papel no fomento e na aculturação da necessidade de que a polícia atue focada em resultados e calcada em planejamento;

6. Considerando que constantemente os modelos de gestão devem ser revistos visando atuar nas incorreções e assim evoluir como sistema;

7. Considerando que, com exceção das iniciativas de discussões contidas no âmbito do Comitê Gestor, não temos observado discussões permanentes e com a participação social efetiva;

8. Considerando a adoção no Estado do Paraná, através de política de governo, da filosofia de policiamento comunitário e dentro desta as orientações para que o policiamento seja orientado a resolução de problemas;

9. Considerando o surgimento de um consenso, internacional, sobre a eficácia, em termos de redução do crime, da violência e de outros problemas sociais, de intervenções que ataquem os fatores de risco;

10. Considerando que várias iniciativas estão sendo desenvolvidas em diversos municípios do Paraná, em decorrência do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI) e que tais iniciativas possuem uma relação direta com a segurança pública necessitando de uma maior aproximação;

11. Considerando que em termos de custo, a prevenção é bem mais eficaz do que as soluções de cunho penal.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O mundo tem enfrentado nas últimas décadas o crescimento constante das taxas criminais e em virtude disto as organizações policiais são exigidas todos-os-dias num processo de aperfeiçoamento, atualmente no Brasil a política federal de reforma das polícias brasileiras se consubstancia pela implantação do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), pautada no Programa de Segurança Pública para o Brasil, a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) estipulou que a implantação do Sistema Único de Segurança Pública seria realizada pela dedicação às ações convergentes em sete eixos estratégicos: gestão do conhecimento; reorganização institucional; formação e valorização profissional; prevenção; estruturação da perícia; controle externo e participação social; e programas de redução da violência. Todas as ações empreendidas pela SENASP nos últimos cinco anos (2003 a 2008) estão incluídas nesses eixos estratégicos.

Com o fito de padronizar o entendimento de alguns conceitos utilizados no presente documento, é importante que sejam destacados os conceitos que afetam o entendimento sobre a prevenção criminal, referendado pela SENASP, amparado nos conceitos adotados tanto pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), quanto pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em que estabelecem que as intervenções para prevenção da violência podem ser classificadas em três níveis diferentes (SENASP, 2008):

Prevenção Primária, Secundária e Terciária

1) Prevenção Primária

São as intervenções que buscam prevenir a violência e/ou a criminalidade antes que ocorram. Está voltada para a redução dos fatores de risco e o aumento dos fatores de proteção para toda a população ou para grupos específicos dela.

2) Prevenção Secundária

Configura-se em ações que objetivam dar respostas mais imediatas à violência e à criminalidade. Esse tipo de prevenção está focado em grupos de alto risco de desenvolvimento de condutas violentas e/ou criminais, como por exemplo, os jovens em situação de desigualdade econômica e social.

3) Prevenção Terciária

São as intervenções centradas em programas e projetos de longo prazo realizados posteriormente às condutas violentas e/ou criminosas, como a reabilitação e reinserção social e as ações destinadas à redução dos traumas decorrentes da violência e da criminalidade. Nesse nível, as ações são dirigidas aos indivíduos que tenham manifestado ou tenham sido vítimas de condutas violentas e/ou criminosas, na tentativa de evitar que voltem a reincidir no comportamento ou serem vítimas da violência e/ou criminalidade

respectivamente.¹

Ainda na visão de prevenção da violência o conceito de estratégias de prevenção comunitária do crime e da violência, conforme proposto pelo CSIR²(2000) e referendado pelo Banco Mundial³, sob as perspectivas de que estas estratégias sejam:

- Um instrumento para evitar o crime e a violência e reduzir o medo da população com relação ao crime;
- Uma ferramenta para juntar diferentes atores envolvidos com prevenção do crime;
- Um meio para se desenvolver parcerias locais de prevenção do crime e da violência;
- Um método para garantir coordenação e administração das iniciativas de prevenção do crime;
- Uma maneira de se identificar áreas e tarefas prioritárias.

O modelo de prevenção comunitária do crime e da violência, sugerido pelo CSIR e Banco Mundial, propõe quatro etapas de planejamento e 16 passos dentro destas etapas.

Há quatro fases nesta abordagem de resolução de problemas. Estas são mostradas como etapas no modelo de planejamento.

É essencial ter cumprido as quatro etapas quando se partir para a formulação e implantação da estratégia de prevenção do crime e da violência, no Anexo 2 estão relacionados tais etapas e passos.

3. DESENVOLVIMENTO E PROPOSTA

Para que a tomada de decisão do gestor público atinga seu ponto ótimo é necessário deter conhecimento fidedigno da realidade e dos meios existentes, contudo a tomada de decisão somente será eficiente e eficaz se o gestor possuir mecanismos de articulação dos meios existentes.

A SESP nos últimos seis anos de trabalho adquiriu uma larga experiência na condução da gestão da Segurança Pública do Estado, ficando evidenciado o devido preparo para a adoção de mais um passo na evolução no processo de gestão, ou seja, a eficaz articulação dos meios existentes, como exemplo do

1 SENASP, Secretaria Nacional de Segurança Pública. 2008. Manual do Curso Violência, Criminalidade e Prevenção - Módulo 3, páginas 8 e 9. Brasília.

2 CSIR, National Crime Prevention Centre. 2000. A manual for Community Based Crime Prevention. Pretória, África do Sul. www.csir.co.za

3 Banco Mundial. 2003. Prevenção Comunitária do Crime e da Violência em Áreas Urbanas da América Latina: Um Guia de Recursos para Municípios.

know-how adquirido cita-se:

- **Policciamento comunitário** – enraizada a cultura deste filosofia de policiamento, incorporado através da prática do Policiamento Ostensivo Volante (POVO), Polícia Escolar Comunitária e na atividade geral de atuação policial;
- **Integração policial** – trabalhos conjuntos em forma de força-tarefa e principalmente no dia-a-dia dos órgãos policiais;
- **Geoprocessamento e comitê gestor de segurança pública** – prática difundida no planejamento estratégico desde 2006, com mais de 90 reuniões de avaliação e reavaliação de todas as regiões do Paraná;
- **Boletim de Ocorrência Unificado** – Instrumento padronizado de coleta de registros policiais, sendo utilizado tanto pela polícia civil quanto militar;
- **Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP);**
- Modernização dos meios de comunicação utilizados pelos meio operacional;
- Integração do Sistema de Operacional despacho de ocorrência CIOSP, entre as duas forças públicas estatais;
- Utilização de sistema de monitoramento de frota (AVL), para controle e articulação operacional;
- Expansão da ideologia comunitária para as modalidades de policiamento escolar e rural;
- Adequação de escalas operacionais conforme as necessidades fáticas locais.

Ainda como subsídio para o desenvolvimento da presente proposta, ressaltamos que no ano de 2008 foi realizada uma pesquisa por amostragem⁴, coordenada pela SESP, objetivando captar o saber sobre alguns tópicos de conhecimento.

A seguir destacamos as principais percepções obtidas quando o assunto é:

- **Articulação com outros órgãos**

Aproximadamente 95% dos oficiais e delegados de polícia do Paraná, acreditam que a articulação com outras esferas de governo, iniciativa privada e comunidade podem gerar bons resultados em relação à diminuição dos crimes em suas áreas de atuação.

- **Contato com outros órgãos e comunidade**

A pesquisa ainda apontou que 84% dos oficiais da PM e 94% dos delegados de polícia mantém contato com outros órgãos voltados a ações de segurança pública, basicamente Ministério Público e Conselhos Comunitários de Segurança.

- **Integração dos trabalhos das polícias**

4 SESP-CAPE. 2008. Pesquisa Gestora de Segurança Pública. Curitiba, Paraná.

31% dos oficiais e 11% dos delegados não acreditam que a integração dos trabalhos policiais possam oferecer bons resultados, evidenciando-se que não há unanimidade no pensamento sobre o referido tema.

● **Estratégias de prevenção**

Obteve-se como resposta na citada pesquisa a concentração em quatro estratégias de prevenção, a saber:

- Reduzir da criminalidade geral na área de atuação;
- Reduzir da violência juvenil;
- Coibir tráfico e Uso de drogas e
- Reduzir o número de armas de fogo em circulação e coibir seu uso.

Da análise final da pesquisa observou-se que, regra geral, todos os gestores (oficiais e delegados) possuem alguma estratégia para a redução da criminalidade, contudo, tais estratégias não relacionam iniciativas com ênfase na prevenção primária, constituindo-se basicamente do uso de estratégias tradicionais, salvo as estratégias relacionadas à redução da violência juvenil onde há algumas referências sobre estratégias de prevenção primária.

Diante disto, propomos o aperfeiçoamento do modelo de gestão do referido Comitê Gestor envolvendo medidas em três níveis:

1. **Comitê Gestor/SESP – Ênfase nas AISP.** A primeira medida afeta diretamente o conteúdo do Comitê Gestor de Segurança Pública, onde passaria a dar destaque na gestão das Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP) e destas os municípios e bairros, ao invés da visão atual onde é contemplado o nível município e seus desdobramentos internos (bairro e logradouro);
2. **AISP - Criação de Reuniões de Gestão Regional.** Afeta o nível gerencial das AISP, onde devem ser estimuladas a produção de reuniões destes gestores em dois níveis: a primeira contemplando a visão técnica, no modelo das reuniões de avaliação e reavaliação do comitê gestor 2007/2008 na SESP, sob a presidência dos respectivos comandantes intermediários (CPC e CPI) e dos delegados divisionais (DPI, DPMetro, DPCap) e uma segunda reunião com representantes da sociedade organizada e outros parceiros, sob a presidência dos respectivos comandantes de unidades operacionais de área (BPM e CiaInd) e delegados sub-divisionais.

Destaca-se que a interação comunitária, constitui-se no elemento de sustentação na construção dos diagnósticos e na formulação de políticas de prevenção primária e secundária e o apoio nas políticas de repressão.

Ainda dentro deste nível, propõe-se a criação de núcleos de análise criminal para assessorar as reuniões em nível das AISP,

permitindo assim dar sustentação às discussões regionais/locais e também criar um sistema estadual de análise criminal.

3. **AISP – Criação de Escritórios para Coordenação e Administração de Iniciativas relacionadas a Prevenção Primária da violência.** Esta terceira medida está calcada na ênfase de que não basta discutir, planejar e agir utilizando-se das estruturas policiais se os fatores de risco não são trabalhados junto às comunidades, para isso os gestores de segurança pública, em nível municipal, adotariam a prática conceitual das estratégias de prevenção comunitária do crime e da violência, atuando assim sobre a prevenção primária.

Esta terceira fase constitui-se no avanço do policiamento comunitário.

Diante do acima exposto, solicito de vossa excelência aprovação da presente proposta, ou outra orientação que julgar necessária, para balizar a continuidade dos trabalhos.

Destaca-se que de forma direta a presente proposta busca atuar com maior profundidade em cinco dos sete eixos estratégicos propostos pelo SUSP, a seguir descritos:

- gestão do conhecimento;
- reorganização institucional;
- prevenção;
- participação social e
- programas de redução da violência.

Outrossim, não realizamos análise de possível impacto financeiro tendo em vista a presente proposta necessitar aprovação inicial e outras orientações.

Segue em anexo proposta de calendário para o início das atividades do Comitê Gestor.

Curitiba, 20 de fevereiro de 2009.

Coordenadoria de Análise e Planejamento Estratégico

REFERÊNCIAS

- Banco Mundial. **Prevenção Comunitária do Crime e da Violência em Áreas Urbanas da América Latina**: um guia de recursos para municípios. São Paulo: Banco Mundial, 2003.
- BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Manual do Curso Violência, Criminalidade e Prevenção** - Módulo 3, p. 8-9. Brasília: SENASP, 2008.
- CSIR, National Crime Prevention Centre. **A manual for Community Based Crime Prevention**. Pretória, África do Sul: CSIR, 2000. Disponível em www.csir.co.za, acesso em 04 de janeiro de 2009.

ANEXOS

- 1: PROPOSTA DE CRONOGRAMA.
- 2: AS QUATRO ETAPAS DE PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO DO CRIME.
- 3: PROPOSTA DE AGENDA DE TRABALHO PARA O COMITÊ GESTOR DE SEGURANÇA PÚBLICA – MARÇO A 20 de ABRIL/09.

ANEXO 1: PROPOSTA DE CRONOGRAMA

Atividade	Data								
	Mar-Abr/09	Mai-Jun/09	Jul-Ago/09	Set-Out/09	Nov-Dez/09	Jan-Fev/10	Mar-Abr/10	Mai-Jun/10	Jul-Ago/10
Proposta 1 - Comitê Gestor - Ênfase nas AISP	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Proposta 2 -				X	X	X	x	X	X
Reuniões técnicas em nível de AISP	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reuniões com a comunidade e parceiros nas AISP			X	X	X	X	X	X	X
Núcleos de Análise Criminal nas AISP (capacitação e equipamentos)			X	X	X	X	X	X	X
Proposta 3 - AISP - Criação de Escritórios para Coordenação e Administração de Iniciativas relacionadas a Prevenção Primária da violência						X	X	X	X

ANEXO 2:

AS QUATRO ETAPAS DE PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO DO CRIME (CSIR, 2000)

Programas de prevenção do crime exitosos são baseados em soluções simples, dirigidas a alguns problemas. O planejamento é a chave. Deve-se abordar os problemas da comunidade sistematicamente: descobrir os problemas principais, desenvolver programas que respondam a necessidades específicas e avaliá-los para se assegurar de que estejam funcionando.

Etapas e passos da estratégia:

ETAPA 1 - Uma auditoria de segurança comunitária para identificar problemas e entender a comunidade

Passo 1: Identificar os problemas da comunidade ligados ao crime e à violência por meio da coleta de informações (da polícia, de levantamentos e da comunidade).

Passo 2: Identificar quem já está envolvido com atividades de prevenção do crime e da violência na comunidade.

Passo 3: Analisar as características sociais e físicas da área.

Passo 4: Decidir quais problemas são os mais importantes (problemas prioritários).

Passo 5: Analisar estes problemas prioritários na comunidade.

Produto: Clareza a respeito dos problemas ligados ao crime e à violência e das organizações/pessoas já envolvidas com atividades de prevenção do crime e da violência na comunidade.

ETAPA 2 - Desenvolvendo uma estratégia

Passo 6: Selecionar e agrupar os problemas prioritários em áreas de foco.

Passo 7: Identificar e abordar possíveis parceiros na região para ajudar a reduzir o crime e a violência.

Passo 8: Identificar possíveis soluções.

Passo 9: Selecionar os programas (soluções) mais adequados e refiná-los.

Passo 10: Obter apoio para os programas selecionados.

Produto: Uma estratégia de prevenção do crime e da violência.

ETAPA 3 - Gerenciando e implementando a estratégia

Passo 11: Desenvolver planos para implementar as soluções com metas e objetivos.

Passo 12: Assegurar recursos para um bom gerenciamento de projetos. Muitas boas idéias fracassam por falta de gerenciamento adequado.

Produto: A capacidade de implementar a estratégia.

ETAPA 4 - Monitorando e avaliando a estratégia

Passo 13: Certificar-se de que o monitoramento e a avaliação foram planejados e orçados.

Passo 14: Certificar-se de que os projetos têm objetivos bem definidos.

Passo 15: Identificar maneiras de avaliar o desempenho do projeto.

Passo 16: Criar os moldes de uma avaliação e fazê-la.

Produto: Uma indicação do quê funciona, o quê não funciona e o quê poderia funcionar.

ANEXO 3:

PROPOSTA DE AGENDA DE TRABALHO PARA O COMITÊ GESTOR DE SEGURANÇA PÚBLICA – MARÇO A 20 de ABRIL/09

09 Março/09 –

Tema 1: Aperfeiçoamento do modelo de gestão

Tema 2: Criminalidade no Estado do Paraná segundo as AISP – 2008

Participantes: Reunião geral com os dirigentes (comandantes e delegados chefes) de todas as AISP.

Observações: Até a presente data não houve uma reunião geral das AISP.

16 Março/09 –

Tema: Criminalidade na 1a. AISP (Curitiba) - 2008

Participantes: Reunião geral com todos os delegados distritais da Capital e os comandantes de batalhões de área e respectivas companhias da 1a. AISP.

Observações: Nesta reunião poderá ser convidado outras unidades especializadas que atuam na capital e estão relacionadas aos indicadores criminais relevantes, entre elas sugere-se: DINARC, DFRV, DFR, Del. Homicídios e Cia P Choque.

23 Março/09 –

Tema: Criminalidade na 2a. AISP (Região Metropolitana de Curitiba-RMC) - 2008

Participantes: Reunião com os delegados-chefes de polícia dos municípios que integram a RMC, juntamente com o comandante do 17o. BPM e seus comandantes de companhias.

Observações: Nesta reunião poderão ser convidadas unidades especializadas que atuam na Região Metropolitana, a exemplo da 1a. AISP.

30 Março/09 –

Tema: Operação Verão 2008/09 – Paraná - Diagnóstico

Participantes: Costa Leste - 3a. AISP, Costa Oeste e Costa Norte

06 Abril/09 –

Tema: Homicídios em Curitiba e Região Metropolitana

Participantes: a definir

13 Abril/09 –

Tema: O Tráfico de Drogas no Estado do Paraná

Participantes: a definir

20 Abril/09 –

Tema: Criminalidade na Região Oeste

Participantes: a definir