

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de pós – graduações em Administração

Mestrado

Danilo Passos

GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA: modelo CEED aplicado à
PMMG em suas ações preventivas

BELO HORIZONTE MG
2019

Danilo Passos

**GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA: modelo CEED aplicado à
PMMG em suas ações preventivas**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva
Linha de Pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade.

Área de Concentração: Organização e Estratégia.

BELO HORIZONTE MG
2019

P289g

PASSOS, Danilo.

Gestão de segurança pública: modelo CEED aplicado á PMMG em suas ações preventivas. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2019.
189p.

Orientador: Dr. Wendel Alex Castro Silva

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1. Gestão de segurança pública – modelo CEED I. Danilo Passos II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 658.47

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **DANILO PASSOS**

Matrícula: 0770857

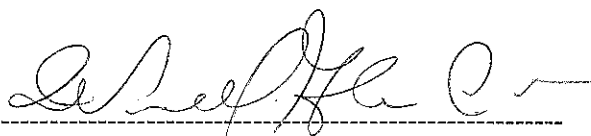
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGICA, INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

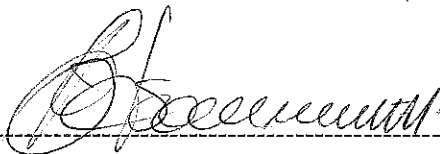
TÍTULO: **GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA: modelo CEED aplicado á PMMG em suas ações preventivas**

DATA: 15/03/2019

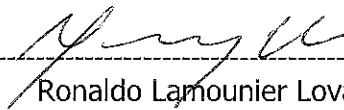
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva
ORIENTADOR
Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. José Edson Lara
Centro Universitário Unihorizontes



Ronaldo Lamounier Lovatelli
Fundação Pedro Leopoldo

DECLARAÇÃO

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada

GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA: Modelo CEED aplicado à PMMG em suas ações preventivas

Apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico Centro Universitário Unihorizontes como requisito parcial para obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

de autoria de

DANILO PASSOS

sob orientação de

Prof. Dr. . Wendel Alex Castro Silva

ITENS DA REVISÃO :

- Correção gramatical
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 19 março de 2019.


Fernando José de Sousa
REVISOR

Registro: 20710, Livro LR-36 – Decreto nº 5786/2006, Processo 2758814/2014
Licenciado em LETRAS
Centro Universitário de Belo Horizonte
UNI-BH

REVISADO

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Jesus Cristo pelos seus ensinamentos e a Deus pela vida. Tenho gratidão pela educação familiar dos meus pais “Lindemberg Passos e Maria do Carmo Almeida Passos”, minha primeira professora particular. Agradeço também a todos os professores do curso de Mestrado em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, em especial ao meu orientador Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva.

Agradeço a colaboração da Polícia Militar de Minas Gerais pelas relevantes informações e dados secundários.

Gratidão é um reconhecimento humano que temos de externar a todo momento, não só pelos grandes feitos, mas pelas pequenas coisas.

Agradeço aquelas tantas pessoas que me ajudaram de alguma forma durante toda a minha vida acadêmica, ou seja, os alunos, professores e profissionais nas instituições de educação, pois sempre iniciei na formação continuada com o meu eu próprio, não por opção, mas pela minha condição social oriunda de família humilde. Espero em um dia muito próximo contribuir para a educação, ensinando e inovando os conhecimentos em sala de aula, fazendo o bem para a humanidade.

Tenho esperança, confiança e felicidade na educação. A esperança e confiança segue com a certeza de uma valorização no campo da educação e de todos os profissionais pelas instituições educacionais e pelo governo. Por fim, a felicidade é a compreensão e o entendimento de saber lidar com as diversas derrotas na profissão e na vida. É saber refletir com crítica construtiva e nunca se abater com as derrotas, pois cada vez que se perde algo, é uma soma de experiência que faz sermos mais fortes, experientes e prontos para recomeçar com a certeza da sabedoria e confiança.

“A alegria não chega apenas no encontro do achado, mas faz parte do processo da busca. E ensinar e aprender não pode dar-se fora da procura, fora da boniteza e da alegria. Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”. (Paulo Freire)

RESUMO

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) apresenta efetividade em seus processos administrativos e operacionais. É uma organização Weberiana, em alusão ao autor clássico Max Weber, que defendia uma organização burocrática com hierarquia, funções definidas e exatamente efetiva. Os modelos de análise que antes eram aceitos no setor privado, em firmas e indústrias, como estrutura, conduta e desempenho (ECD) depois foi aceito por alguns autores como conduta ou estratégia, estrutura e desempenho (CED) e evoluiu para um modelo único e completo, considerando mais um constructo. O modelo foi formalizado como condicionante, estratégia, estrutura e desempenho (CEED Este modelo traz a transparência, conhecimento, controle, análise e a organização dos constructos e seus aspectos, de forma analítica e sintética para uma organização. O objetivo geral do estudo é analisar com o modelo aplicado CEED a percepção da PMMG e da sociedade sobre as ações preventivas, a participação social e os resultados alcançados na segurança pública na cidade de Ibirité – MG. O recurso “Base de Segurança Comunitária (BSC)”, trouxe redução criminal nas regiões e sensação de segurança, sendo aceito pela sociedade. Os recursos empregados nas ações preventivas que apresentam uma maior efetividade, segundo os militares entrevistados, são a viatura (Radio Patrulhamento), viatura Base de Segurança Comunitária (BSC) e o Moto Patrulhamento. É necessário a PMMG inclua em seu rol de indicadores como meta o indicador o “marketing social”. Até o momento existe o “indicador marketing institucional e o indicador interação comunitária. Finalmente, a metodologia utilizada apresenta uma pesquisa “descritiva com método estudo de caso”. A abordagem de pesquisa é “qualitativa”, os sujeitos de pesquisa foram um total de vinte pessoas entrevistadas, tanto no âmbito militar, quanto no âmbito social. A “unidade de análise” onde foi realizado o estudo foi em uma Unidade de Direção Intermediária (UDI), “Batalhão de Polícia Militar”, no 48º BPM, na cidade de Ibirité – MG, região metropolitana de Belo Horizonte, na Segunda Região de Polícia Militar. A técnica de análise de dados utilizada é a “análise de conteúdo”. Foi utilizado a técnica de coleta de dados, seguindo um “roteiro de entrevista e aplicação de questionário semiestruturado”.

Palavras - Chave: Gestão de segurança pública. Modelo CEED. Ações preventiva da PMMG.

ABSTRACT

The Minas Gerais Military Police (PMMG) is effective in its administrative and operational processes. It is a Weberian organization, in allusion to the classic author Max Weber, who defended a bureaucratic organization with hierarchy, defined functions and exactly effective. The models of analysis that were previously accepted in the private sector in firms and industries such as structure, conduct and performance (ECD) were later accepted by some authors as conduct or strategy, structure and performance (CED) and evolved to a single model and complete, considering another construct. The model was formalized as conditioning, strategy, structure and performance (CEED). This model brings the transparency, knowledge, control, analysis and organization of the constructs and their aspects, in an analytical and synthetic way to an organization. to analyze with the applied model CEED the perception of the PMMG and of the society on the preventive actions, social participation and the results achieved in the public security in the city of Ibirité - MG The resource "Base of Community Security (BSC)", brought criminal reduction (Radio Patrol), Base Vehicle of Community Security (BSC) and Motorcycle Patrol (Private Patrol). This is the first time that the police have been involved in a number of cases. It is necessary for PMMG to include in its list of indicators as a target the indicator of "social marketing". There is the "institutional marketing indicator and the community interaction indicator. Finally, the methodology used presents a "descriptive research with a case study method". The research approach was "qualitative", the subjects of research were a total of twenty people interviewed, both in the military and in the social field. The "unit of analysis" where the study was carried out was in an Intermediate Direction Unit (UDI), "Military Police Battalion", at the 48th BPM, in the city of Ibirité - MG, metropolitan region of Belo Horizonte, in the Second Region of Military police. The data analysis technique used is "content analysis". The technique of data collection was used, following an "interview script and semi-structured questionnaire application".

Keywords: Public safety management. Model CEED. Preventive actions of PMMG.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Constructos e seus aspectos do modelo CEED.....	39
Figura 2 - Estrutura arborescente das variáveis de decisão.....	59
Figura 3 - Programa CAD na central do COPOM, nos Batalhões e Companhias. Registro de ocorrências, rastreamento e controle imediato das ocorrências, de viaturas e dos militares no setor operacional.....	105
Figura 4 - Constructos e seus aspectos do modelo CEED aplicado na PMMG.....	113
Figura 5 - Estrutura operacional (regiões com responsabilidade territorial) da PMMG em 2017. Programa de reestruturação da polícia militar de minas gerais.....	125

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Pessoas entrevistadas.....	129
---------------------------------------	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação 2017 X 2018.....	157
Tabela 2 - Logradouros de maior incidência 2018 – por semestre.....	159
Tabela 3 - Logradouros de maior incidência 2018 – por semestre.....	159
Tabela 4 – Monitoramento das metas relativas ao Índice de Crimes Violento (ICV), por UEOp da 2º RPM. Período: janeiro a dezembro de 2018.....	160
Tabela 5 - Monitoramento das metas relativas ao Índice de apreensão de armas de fogo (IAF), por UEOp da 2º RPM. Período: Período: janeiro a dezembro de 2018.....	161
Tabela 6 – Monitoramento das metas relativas ao índice de efetividade no cumprimento das demandas geradas via DDU, por UEOp da 2º RPM. Período: janeiro a dezembro de 2018.....	162
Tabela 7 – Monitoramento das metas relativas à interação comunitária, por RPM. Período: janeiro a dezembro de 2018.....	164

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico de Pareto por natureza Relativo ao total de crimes violentos.....	156
Gráfico 2 - Base Comunitária Móvel no 48º BPM.....	157
Gráfico 3 - Índice de crime violento (ICV) por mês em 2018 – TOTAL.....	158
Gráfico 4 – Ranking de cumprimento das metas relativas à interação comunitária, por RPM. Período: Acumulado 2018.....	165

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problematização	21
1.2	Objetivos da pesquisa	24
1.2.1	Objetivo geral	24
1.2.2	Objetivos específicos	24
1.3	Justificativa.....	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1	Evolução do modelo estrutura, conduta, desempenho (ECD) para o modelo conduta (estratégia), estrutura, desempenho (CED)	29
2.2	Condicionantes na segurança pública para o modelo CEED.....	35
2.2.1	Fatores condicionantes de doenças.....	40
2.2.2	Ambiente laboral	42
2.2.3	Violência interna e externa e ausência de leis.....	46
2.2.4	Estresse	50
2.2.5	Participação social.....	54
2.3	Estratégia para o modelo CEED.....	58
2.3.1	Tecnologia de informação	67
2.3.2	Marketing social como estratégia de comunicação.....	75
2.4	Estrutura para o modelo CEED	79
2.5	Desempenho para o modelo CEED.....	86
2.6	Segurança pública, polícia militar e sociedade	90
2.7	Polícia militar e efetividade no serviço público de segurança	98
2.8	Aspectos estratégicos fundamentais na segurança pública para a Polícia militar	100
2.9	Polícia militar e a valoração da estratégia e ações preventivas operacionais na segurança pública.....	102
2.10	Gênese Institucional da Polícia no Brasil	106
3	METODOLOGIA	112
3.1	Tipo de pesquisa	113
3.2	Abordagem da pesquisa.....	114
3.3	Unidade de análise, sujeitos de pesquisa.....	115
3.4	Técnica de coleta de dados.....	117

3.5	Técnica de análise de dados	117
4	AMBIÊNCIA DA PESQUISA	121
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	129
5.1	Condicionante sensação de segurança no modelo CEED, resultado do estudo	130
5.1.1	Impunidade, falta de mudança e instituição de leis	132
5.1.2	Estresse e doenças.....	135
5.1.3	Remuneração dos militares.....	136
5.1.4	Participação social.....	137
5.2	Estratégia no modelo CEED, resultado do estudo.....	141
5.2.1	Implantação das bases de segurança comunitária.....	142
5.2.2	Informações registradas do disque denúncia 181	142
5.2.3	Lei de incentivo a denúncia.....	143
5.2.4	Políticas públicas de segurança pública.....	144
5.2.5	Integração dos dados entre os Estados.....	145
5.3	Estrutura no modelo CEED, resultado do estudo	145
5.3.1	Posicionamento das bases de segurança comunitária (BSC)	145
5.3.2	Recursos empregados no ambiente externo.....	147
5.3.3	Cultura organizacional na PMMG.....	148
5.3.4	Stakeholders internos e externos.....	149
5.3.5	Influência na economia local.....	150
5.3.6	Preferência social das ações preventivas e repressivas.....	151
5.4	Desempenho no modelo CEED, resultado do estudo.....	153
5.4.1	Desempenho e resultados.....	156
5.4.2	Indicador índice de crimes violento (ICV)	160
5.4.3	Indicador índice de apreensão de armas de fogo (IAF)	161
5.4.4	Indicador índice de efetividade no cumprimento de demandas geradas por DDU	161
5.4.5	Indicador interação comunitária	163
5.4.6	Metas relativas ao indicador interação comunitária, por RPM.....	164

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	166
	REFERÊNCIAS	172
	APÊNDICES.....	186

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo revela que a criminalidade hoje combatida pela Polícia Militar de Minas Gerais é descentralizada, ou seja, é uma “estrutura” fundamentada em muitos centros, perseguindo objetivos diferentes. A criminalidade pode ser organizada, associada, individualizada, associada ao tráfico de drogas, servindo como um pilar que motiva diversos crimes. Estupro, feminicídio, lesão corporal, estelionato, furto, roubo, homicídio, latrocínio, entre muitos outros, são classes de crimes e seguem uma estrutura com motivações pessoais de forma individualizada ou coletiva.

É importante conhecer a formação histórica dos modelos Estrutura, Conduta e Desempenho (ECD) e o modelo denominado Conduta, Estratégia e Desempenho (CED), até a formação atual do modelo de Condicionante, Estratégia, Estrutura e Desempenho (CEED), que compõe uma formação evolutiva, integrada, inter-relacionada que pode ser usado no setor público e privado em qualquer organização.

Na década de 1930, Mason¹ (1931), citado por Kupfer; Hasenclever, (2002) desenvolveu o tradicional modelo de Estrutura, Conduta e Desempenho (ECD) usado no meio industrial. Este modelo trazia a ideia de que a concentração da estrutura da organização no mercado era o mais importante. Uma barreira de entrada de organizações no mercado era importante e, se lograsse lucratividade, a organização era considerada como tendo bom desempenho.

Possas¹, (1987) citado por Fagundes; Pondé, (2015) afirmam que, com a evolução da indústria e o crescimento da economia, as organizações que desejassem crescer com um adequado padrão de qualidade e sustentabilidade precisavam inverter o modelo (ECD) para Conduta, Estratégia e Desempenho (CED), onde a conduta gerencial é a condutora de todo o processo, refletindo - se na estrutura de

¹Mason, E.S. "Saint-Simonism and the Rationalisation of Industry", *Quarterly Journal of Economics*. Clinton. v.45. 1931.

²POSSAS, M. L. **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Hucitec. (1985).

mercado e, por consequência, no desempenho. Assim, o planejamento estratégico e a tomada de decisão são trabalho de equipe e dependem da capacidade humana gerencial para manter taxas de crescimento cada vez maiores.

Os modelos ECD e o CED são objetos de estudo na área acadêmica, sendo usados e adaptados em todos os segmentos, tanto no setor privado, quanto no setor público. Entretanto, pouco é estudado sobre a integração das condicionantes, que forma um modelo novo e completo de Condicionante, Estratégia, Estrutura e Desempenho (CEED). Este modelo pode ser adaptado para análise em qualquer organização, mostrando o cenário interno e externo de forma transparente e completa.

Há uma interação sincronizada entre todos os constructos no modelo CEED, interativa e flexível, valorizando a qualidade humana compondo um modelo estratégico orgânico, sua formação e o envolvimento na solução dos problemas e o alcance das metas. Desse modo, a educação transforma, não é mais algo pragmático, mecanicista com arranjo rígido, não mais dependente e burocrático.

O modelo CEED pode ser aplicado à estrutura de um órgão da administração direta, como a Polícia Militar de Minas Gerais. No presente estudo este modelo foi utilizado diretamente para compreensão, entendimento das condicionantes, estratégias, estruturas, desempenhos e análise dos resultados dessa instituição, a nível operacional, em um batalhão de área na cidade de Ibirité – MG, na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

No momento da implantação do modelo CEED são organizadas as estratégias, em sintonia com as condicionantes e as estruturas que fazem parte do contexto da existência da organização. Ao mesmo tempo, o desempenho é organizado e pode ser adaptado, reorganizado, reformulado. Volta-se a determinar a estratégia e novamente a análise das condicionantes e as estruturas. É percebido que a interação no modelo CEED é sincronizada, interativa, flexível, valorizando a qualidade humana e toda a sua formação, com envolvimento para a solução de problemas e o alcance das metas. Desse modo a educação transforma. Não é mais inefetiva ou insatisfatória (SERGIO, 2010, REVISTA UNIFREIRE, 2013).

Uma condicionante é aquilo que restringe ou cria condicionamentos. Pode ser o estresse, que é uma condicionante interna, a falta de recursos, a falta de participação social (SERGIO, 2010). Exemplos de condicionantes externos são os fatores “socioculturais”, que são valores, normas culturais e as estruturas sociais que transcendem o indivíduo e podem exercer controle social. Os indivíduos recebem influência direta de grupos de referência de diferentes formas, sendo expostos a comportamentos novos em uma gestão orgânica (SUNDARAM *et al.*, 2016).

O modelo de gestão orgânica surgiu a partir da necessidade de sobrevivência das organizações em um ambiente de mercado cada vez mais instável e competitivo, que exige alta capacidade de adaptação às constantes mudanças. Ao contrário do modelo mecanicista, este modelo de gestão percebe a organização como um sistema aberto, que pode ser otimizado por meio do atendimento de suas permanentes necessidades pela interação com o meio ambiente em que opera, utilizando-se de vários meios para atingir seus objetivos (FARJOUN, 2002).

O presente estudo revela que a atuação da polícia militar apresenta aspectos importantes de modelo de gestão orgânica, proveniente de uma estratégia interna de administração, através da amplitude de comando, da reformulação de estratégias entre a administração e o setor operacional em relação às ações criminais locais e ordens de serviços e se baseiam nas denúncias da sociedade via disque denúncia 181, na análise criminal local, consulta a níveis estratégico e tático, na busca de maior confiabilidade na comunicação entre militares e a comunidade local, no predomínio da interação lateral, horizontal e hierarquizada entre unidades operacionais junto à sede da Segunda Região de Polícia Militar, com ênfase nos princípios do bom relacionamento humano.

A unidade militar pesquisada, 48º batalhão, apresentou forte redução na criminalidade em comparação às outras unidades da segunda região de polícia. O presente estudo mostra a importância da formação estratégica dos militares na ambiência local, aliados aos militares da área operacional, pois todos os batalhões em nível operacional no Estado de Minas Gerais recebem as mesmas ordens vindas de nível estratégico e tático.

Nas ações preventivas da PMMG estão atividades definidas que seguem uma escala de serviço estabelecida pela administração. Estas ações são realizadas com viaturas para patrulhamento em determinados locais com maior índice de crimes, abordagem a suspeitos de crime, blitz de trânsito educativa ou repressiva, incursão em vilas e aglomerados, deslocamento para prisão de pessoas denunciadas pelo disque denúncia 181 ou prisão de pessoas denunciadas por tráfico de drogas, ou realizando outros tipos de repressão ao crime e desenvolvendo investigações promovidas pelo serviço de inteligência.

O presente estudo mostra que a Polícia Militar de Minas Gerais, apesar de ser um órgão burocrático e hierarquizado, dependente do governo para o recebimento de recursos financeiros, desempenha suas atividades com eficiência, planejamento estratégico, promovendo melhoramento contínuo de seu pessoal, mediante ensino e treinamento padronizados de forma efetiva e célere. Ela se faz presente no Estado como principal agente de segurança pública.

O estudo revela uma instituição militar *sui generis*, sem semelhança com nenhuma outra, não por ser militar, mas pelo fato de ser uma instituição burocrática eficiente. Os servidores militares têm disciplina, responsabilidade individual e consciência de suas funções e conhecimento das punições administrativas leves ou severas que podem levar à demissão ou impedir o avanço na carreira militar. Orientações emanadas de duas leis e uma resolução promovem sua coesão. São elas: Lei nº 14.310 de 19 de junho de 2002, sobre o código de ética e disciplina dos militares do Estado de Minas Gerais, Lei nº 5.301, de 16 de outubro de 1969, sobre o estatuto dos militares do Estado de Minas Gerais e a Resolução Conjunta nº 4.220, de 28 de junho de 2012, sobre o Manual de processos e procedimentos administrativos das instituições militares do Estado de Minas Gerais (MAPPA).

A Polícia Militar de Minas Gerais é um órgão da administração direta completamente weberiana, dadas suas características definidas pelo clássico autor Max Weber.

Max Weber como sociólogo e economista defendeu a Teoria da Burocracia na Administração. Este conhecimento revela que uma organização burocrática tem

como objetivo a “máxima eficiência”, previsibilidade do comportamento humano, padronização do desempenho dos participantes, caráter legal das normas, caráter formal das comunicações, divisão do trabalho, impessoalidade no relacionamento, hierarquização da autoridade, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização da administração, profissionalização e previsibilidade do funcionamento (WEBER¹, 1944 citado por TAVARES, 2014).

No nível estratégico, exemplificando, estão o Comandante Geral e o “Estado Maior”, este último é a nomenclatura da gestão administrativa na Polícia Militar. Neste nível estratégico é definido o planejamento estratégico para toda a Instituição Militar em todo o Estado de Minas Gerais, contendo metas e resultados a serem alcançados, a visão, missão e valores, os recursos usados nas ações preventivas e repressivas, os indicadores a serem alcançados, a filosofia de trabalho perante a sociedade e as formas de ensino dos militares, enfim toda a estrutura que irá existir na corporação militar em Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2016).

O planejamento e o plano estratégico para quatro anos a ser usado em todos os batalhões no Estado de Minas Gerais é publicado para todas as regiões. O Plano Estratégico 2016 a 2019 que está vigente é analisado pelos oficiais do setor estratégico da PMMG denominado “Estado Maior” e do Comandante Geral do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2016).

Durante todo o planejamento estratégico é analisado as condicionantes, as estruturas internas e externas, o desempenho em números e metas alcançados no ano anterior. Dessa maneira são estabelecidas metas para serem alcançados.

O modelo CEED traz a transparência, conhecimento, a organização dos constructos e seus aspectos, de forma analítica e sintética na PMMG. O presente estudo mostra a interação e influência entre estes construtos. É relevante organizar a estratégia por meio deste modelo, observando as condicionantes, a estrutura interna e externa para que o desempenho seja efetivo.

¹WEBER, Max. **Economía y Sociedad** (Traduzido por José Medina Echavarría, J. Roura-Parella, E. García Máynez, E. Imaz e J. Ferrater Mora). México, Fondo de Cultura Económica.1944.

A segurança por determinado tempo foi direcionada contra as forças ideológicas contrárias ao governo da época. Em represália, foi abandonada, sem rumo, pelos novos governantes, que sem experiência na administração pública, não souberam reconhecer sua importância para a sociedade, contribuindo para a crescente onda de violência que sufoca todas as comunidades nos dias atuais. Os governantes usaram os militares para consagrar a ditadura no Brasil e mancharam as forças militares e toda a polícia. As polícias militares de todo o Brasil talvez sejam as únicas instituições que possuem representação por intermédio de seus integrantes, em todos os municípios (BAYLEY, 2007).

A hierarquia das Polícias Militares do Brasil em seus estados segue o mesmo padrão e se divide de forma hierárquica com o maior posto de coronel, seguido do tenente coronel, major, capitão, primeiro tenente, segundo tenente, aspirante, subtenente, primeiro sargento, segundo sargento, terceiro sargento, cabo e soldado. O curso de formação para oficial, mediante concurso público, busca preencher vagas para cadete de primeiro, segundo e terceiro ano e, respeitada a hierarquia, segue o aspirante a oficial e, logo em seguida, segundo tenente e assim os demais postos, podendo alcançar o posto de coronel na ativa ou na reserva, se nada desabonador ocorrer na carreira (MAGALHÃES, 2008).

A PMMG, além de possuir 67 Batalhões Operacionais atualmente responsáveis pelo policiamento ostensivo geral, possui unidades especializadas como o Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE), o Batalhão de Rádio Patrulhamento Aéreo (Btl RpAer) presente nas cidades de Belo Horizonte, Uberlândia, Juiz de Fora e Montes Claros, o Batalhão de Polícia de Choque antigo BPE, o Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes (RCAT); Policiamento Montado, o Policiamento Rodoviário (PMRv), o Policiamento Ambiental (PM MAmb) e o Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (ROTAM), que juntamente com as demais unidades da Corporação buscam assegurar a ordem pública, em diversos aspectos, aos brasileiros e estrangeiros que vivem neste Estado da Federação brasileira (MINAS GERAIS, 2016).

Para as atividades de coordenação e controle a corporação mantém o Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOp), que é composto pelo Centro de

Operações da Polícia Militar (COPOM), Centro de Operações da Polícia Civil (CEPOLC) e Centro de Operações dos Bombeiros Militar (COBOM), em um trabalho pioneiro de integração e harmonização de esforços (MINAS GERAIS, 2016).

Em 2010 a Polícia Militar sofreu grandes mudanças no que tange à estrutura da carreira policial militar e a forma de ingresso na corporação. O ingresso aos quadros da Polícia Militar de Minas Gerais como soldado e especialistas na área da saúde é mediante concurso público, sendo exigida formação acadêmica em nível superior reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC) e o Estado ainda oferece o curso Superior de Segurança Pública aos praças que ingressarem na corporação. O ingresso ao curso de formação de oficiais (CFO) é mediante concurso público, sendo necessário ser bacharel em direito.

Hoje os Oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais têm competência legal para atuar como Juízes Militares e integram as Carreiras Jurídicas do Estado de Minas Gerais, conforme Constituição Estadual no seu artigo 142 (BRASIL, 2018):

"Art. 142 – (...)

§ 3º – Para o ingresso no Quadro de Oficiais da Polícia Militar – QO-PM – é exigido o título de bacharel em Direito e a aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, realizado com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil, Seção do Estado de Minas Gerais.

§ 4º – O cargo de Oficial do Quadro de Oficiais da Polícia Militar – QO-PM –, com competência para o exercício da função de Juiz Militar e das atividades de polícia judiciária militar, integra, para todos os fins, a carreira jurídica militar do Estado."

A Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (APM-MG) localiza-se em Belo Horizonte/MG na rua Diabase, 320, bairro Prado, sendo a responsável pela formação, treinamento e aperfeiçoamento dos oficiais e praças da Polícia Militar.

Duas condicionantes de destaque que precisam ser bastante referenciadas e trazidas para o planejamento estratégico da Polícia Militar (PM), são as condicionantes "participação social e o marketing social". Estas condicionantes devem ser intensamente organizadas e colocadas em prática entre a polícia militar, a sociedade e o governo do Estado (DOMINGUES; PIÑEIRO, 2013).

A Polícia Militar possui forte participação social, é fonte rica de informações de relevância e é detentora de robusto marketing social que fortalece e aumenta a confiança do cidadão de bem e aumenta, constantemente, sua participação com os agentes comunitários, os conselhos de segurança pública (Consep), o governo do estado e a mídia, desenvolvendo um trabalho sem cessar em prol da segurança pública. Assim, o interesse público é conquistado e se alcança a redução da criminalidade no Estado de Minas Gerais (DOMINGUES; PIÑEIRO, 2013).

1.1 Problemática

Não existem ações com ampla efetividade sem a união entre o Estado e a sociedade na busca de segurança pública. São necessárias mudanças internas flexíveis e aprovação de leis pertinentes e ações estratégicas inteligentes na luta contra o crime e infrações (AMARAL, 2003).

De forma abrangente, o Ministério da Justiça e Segurança Pública (2017) tem elaborado planejamento constante na busca de melhoramentos na segurança pública nacional e, em 2017, tornou pública a Minuta da Política Nacional de Segurança Pública (PNaSP) para o fomento de ideias através de consulta pública. A consulta pública tem a finalidade de obter contribuições acerca da normativa proposta.

As contribuições e sugestões fundamentadas e devidamente identificadas devem ser encaminhadas, e posteriormente analisadas pelo grupo de trabalho e autoridades do Ministério da Justiça e Segurança Pública. Além disso, fomentou a unificação das operações e atividades das polícias no Brasil (polícia federal, militar e civil). Muitos outros planejamentos irão acontecer apesar de estarem procrastinados, mas o objetivo é único: combater a criminalidade no país (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA e SEGURANÇA PÚBLICA, 2017).

Em 1997, em Belo Horizonte, ocorreu forte manifestação dos militares que ficou marcada com a morte do “Cabo Valério”, em meio à revolta e greve dos militares. Dois anos depois, mediante lei, durante o governo Itamar Franco (PMDB), os militares que participaram de sua morte foram identificados e posteriormente

anistiados e incorporados ao Corpo de Bombeiros Militar (CBM), que para abrigá-los, adquiriu autonomia da Polícia Militar na ocasião. Este fato não afetou a sociedade mineira como aconteceu no Estado do Espírito Santo, que ao anunciar que os Policiais Militares haviam entrado em greve ocorreram crimes violentos, como homicídios.

Houve grandes mudanças no âmbito da Instituição Militar em Minas, principalmente, pelo aumento de recursos financeiros, aumento de salário, e, com a troca de governos, mais recursos tecnológicos e veiculares receberam aportes, como a publicação de nova resolução da organização de carga horária no serviço, mudanças na grade curricular de ensino na Academia de Polícia Militar, concessão de bolsas de estudo para os cursos de mestrado e doutorado, melhoramento na forma de ensino e técnicas na dinâmica do serviço militar na segurança pública, colocando a Polícia Militar de Minas Gerais como uma das melhores corporações do país (MINAS GERAIS, 2016).

O aumento da criminalidade tem aumentado nos estados brasileiros. De acordo com dados do 11º Anuário Brasileiro de Segurança Pública, apenas em 2016, foram registrados 61.619 homicídios em todo o país, o equivalente a 169 assassinatos por dia. São 2.749 mortes violentas a mais do que durante o ano de 2015, colocando o registro como o mais alto número de assassinatos em toda nossa breve história democrática (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2017).

O anuário Brasileiro de Segurança Pública do ano de 2018 mostra os números da segurança pública do Brasil e dos estados do ano de 2017, sendo assim os números do ano de 2018 serão lançados neste ano de 2019. Pode ser observado na análise que a cada ano os números da violência sobem, tendo uma pequena variação para mais ou para menos nos estados. O anuário Brasileiro de Segurança Pública do ano de 2018 apresenta os números de mortes intencionais no Brasil, ou seja, homicídios em relação ao ano de 2016, que foi de 61.597. No ano de 2017, no Brasil foram 63.880 homicídios, um crescimento de 2,9%, 2.261 mortes a mais em comparação com o ano de 2016. Em relação ao três anos seguidos de 2015 a 2017 houve um crescimento acentuado destas ocorrências (FBSP, 2018).

As polícias estaduais, orientadas a combater a violência em uma lógica de guerra, também sofrem as consequências desse cenário brutal e figuram nas estatísticas como as polícias que mais matam e mais morrem em todo o mundo. Foram 4.224 civis mortos em decorrência de intervenção policial, 25,8% a mais que em 2015; do outro lado, 437 policiais se tornaram vítimas de homicídio, um crescimento de 17,5% em relação a 2015 (FBSP, 2017).

No ano de 2017 foram 5.144 civis mortos em decorrência de intervenção policial, 31,42% a mais que no ano de 2016; do outro lado, 367 policiais se tornaram vítimas de homicídio, um valor de 14,70%, que é menor em relação a 2016. Relevante saber que cresceu o número de armas apreendidas no Brasil, um total de 119.484 mil armas em 2017, apresentando um crescimento de 0,2 % em relação a 2016. O estado que apresentou a maior taxa de mortes violentas intencionais foi o Rio Grande do Norte, com 68% dos casos. O Rio de Janeiro teve 40,4%, Minas Gerais teve 19,6%. A menor taxa encontrada foi no Estado de São Paulo com 10,7% dos casos em 2017 (FBSP, 2018).

Frequentemente, esses números nos levam a crer que o Brasil vive uma guerra interminável entre polícia e bandidos e, no limite, entre o bem e mal. Não é de se surpreender, nesse contexto, que 57% dos brasileiros sejam adeptos da frase “bandido bom é bandido morto”, conforme pesquisa divulgada em novembro de 2016 pelo Datafolha (FBSP, 2017).

No Estado de Minas Gerais a incidência criminal se apresenta mais na modalidade de assaltos e furtos a pessoas em vias públicas, em empresas e instituições bancárias e no tráfico de drogas. Os homicídios tem uma proporção maior entre pessoas ligadas ao tráfico de drogas. Existe um aumento do tráfico de drogas descentralizado e assaltos com tipificação de roubo à mão armada. Existe um índice crescente de feminicídio, (morte de mulheres) em razão de seu sexo com raiz passional, possessividade ou desavença conjugal (FBSP, 2018).

No Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2014) é relatado que no Brasil, apesar de tímidas, algumas experiências de políticas públicas em relação à segurança no âmbito municipal têm mostrado êxito. Como exemplos, podem ser citados o caso de Diadema na Grande São Paulo e na cidade de Belo Horizonte. Essas cidades

realizaram diagnósticos como instrumentos de planejamento de políticas públicas e buscaram o envolvimento da comunidade de diversas formas, além de outras atitudes proativas em relação à segurança pública.

Ao invés de “segurança”, a realidade social revela uma “insegurança” pública. É cada vez mais evidente que o modelo de policiamento tradicional não tem conseguido dar o retorno que a sociedade espera no combate à criminalidade urbana. Nesse contexto, novos formatos organizacionais e institucionais surgem imbuídos de uma nova concepção de segurança, que é envolver a sociedade com o intuito de reduzir a criminalidade. (ALVES SOBRINHO, INOJOSA, 2005).

Diante do cenário atual de tanta violência e criminalidade é necessário o estudo na segurança pública sobre a problemática: **como as ações preventivas da PMMG são percebidas na perspectiva do modelo CEED contra a criminalidade na região metropolitana de Belo Horizonte?**

1.2 Objetivos da pesquisa

Para responder à pergunta, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar com o modelo aplicado CEED a percepção da PMMG e da sociedade sobre as ações preventivas, a participação social e os resultados alcançados na segurança pública na cidade de Ibirité – MG.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e interpretar, de forma aprofundada, qual a condicionante, estratégia, estrutura, desempenho (CEED) existente na PMMG no local do estudo;
- Identificar quais os tipos de aspetos dos constructos no modelo CEED são importantes para a efetividade na segurança pública;
- Verificar quais os recursos operacionais na estrutura da PMMG têm resultado efetivo e que proporciona a sensação de segurança;

- Identificar e verificar se a condicionante “participação social” junto a PMMG aumentou;
- Identificar quais as ações preventivas e repressivas da PMMG que a comunidade local aprova.

1.3 Justificativa

A segurança deixa de ser assunto exclusivamente policial e passa a envolver a administração pública, o governador do estado e a sociedade civil. Nesse sentido, o papel do município torna-se extremamente importante, uma vez que este possui a capacidade de congrega a comunidade em torno da necessidade de participação no projeto de uma segurança pública de melhor qualidade (ALVES SOBRINHO; INOJOSA, 2005).

O número de pessoas mortas de forma violenta no Brasil é semelhante ao de países em guerra. É o que revela o Atlas da violência 2018, publicação do Instituto de Pesquisas Econômica Aplica (Ipea) em parceria com o Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Foram 550 mil pessoas assassinadas no país no últimos 11 anos. O total de mortos é um pouco maior que o da Síria, país árabe que enfrenta sete anos de conflito armado e já contabiliza um saldo de 500 mil mortos, de acordo com estimativa da Organização das Nações Unidas (ONU). Outra comparação da explosão da violência em território nacional é que os 550 mil brasileiros mortos são, aproximadamente, mais da metade do número de soldados ingleses, franceses e italianos que perderam a vida na 2º guerra mundial entre 1 de setembro de 1939 à 2 de setembro de 1945 (IPEA; FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2017).

Os críticos partidários, pessoas que apoiam a criminalidade e os anarquistas fazem conspirações contra a polícia militar e contra outras polícias. Entretanto, no momento do confronto contra criminosos armados, o policial militar não tem tempo para pensar. Resta sua legítima defesa e proteção às outras pessoas. Segue a lei de talião: olho por olho, dente por dente. Os números de criminosos mortos por policiais são apenas números. Pessoas inocentes mortas em confronto armado

contra criminosos por policiais militares, civis, federais, estas, sim, são um caso a ser discutido (MARQUES, 2009).

A lei de talião, do latim *lex talionis*, também dita pena de talião, consiste na rigorosa reciprocidade do crime e da pena, apropriadamente chamada de retaliação. Esta lei é frequentemente expressa pela máxima “olho por olho, dente por dente”. É a lei registrada de forma escrita mais antiga da história da humanidade. Os primeiros indícios do princípio de talião foram encontrados no Código de Hamurábi, em 1.780 a.C. no reino da Babilônia (MARQUES, 2009).

Os verdadeiros carrascos de Talião são os que cometem crimes como o de estupro seguido de morte contra vítimas indefesas e que podem ser condenados a pagar penas curtas, ou talvez soltos por falta de provas. Saem ilesos e se sentem como verdadeiros paladinos da Justiça de Talião (MARQUES, 2009).

Na atualidade, a política de segurança pública age apenas nos sintomas do problema e apresenta resultados a curto prazo. A estratégia correta que deve ser feita é reformista e visa à correção de falhas estruturais da segurança pública, embora apresente resultados apenas no longo prazo, mas foca nas causas do problema.

Por ser bem público, a premissa de igualdade na realização do ideal de segurança pública exige que se superem os paradigmas de militarização, autoritarismo e patrimonialismo inerentes à condução das atividades policiais na atualidade. Isso significa abrir espaço efetivo para propostas de reformulação do modelo policial vigente, de modo que a letalidade das polícias se reduza drasticamente e que as condições de trabalho das polícias estaduais sejam valorizadas, oferecendo qualificação profissional compatível com o ideal de igualdade e garantindo melhores salários (BAYLEY, 2007).

A justificativa acadêmica coloca este estudo como fomento de ideias e contribuição para o desenvolvimento no âmbito administrativo e educacional na graduação, no mestrado e doutorado e aprimora o conhecimento e a transparência sobre a gestão

de segurança pública para a comunidade acadêmica do Centro Universitário Unihorizontes.

Traz um conhecimento maior aos acadêmicos e pesquisadores sobre a evolução atual da Polícia Militar de Minas Gerais, suas ações estratégicas preventivas, o entendimento da sua formação hierárquica de uma organização militar burocrática, porém eficiente e seu planejamento detalhado no modelo aplicado CEED, especificamente no local estudado, na ambiência e no meio social, além de um entendimento sobre a relação entre a polícia militar e a sociedade local.

É descrita a compreensão da percepção das ações preventivas da PMMG pela comunidade local e pela própria polícia militar, se existe o entendimento da comunidade local sobre estas ações militares, o nível de confiança da população com o trabalho do policial militar e se a participação social tem aumentado na quantidade de informações e denúncias enviadas à polícia militar para o combate à criminalidade.

Há também a importância de identificar a opinião popular sobre as políticas de segurança pública, sobre a evolução das leis, as divergências que influenciam as ações preventivas da polícia militar e qual o modelo de policiamento e ações preventivas estratégicas seria melhor para a sua comunidade. No âmbito acadêmico em revista científica como a SPELL, ANPAD, pouco se lê sobre o lado técnico e inovador do trabalho policial na segurança pública. O tema é de extrema atualidade e importância para todos e vem somar conhecimento acadêmico e científico, fomentando ideias inovadoras sobre a segurança pública e o direito e responsabilidade de todos.

Conhecimento Científico é o conhecimento que pode ser comprovado pela ciência, ou seja, que tem fundamentação científica e que, geralmente, é usado como argumento para embasar um posicionamento. Porém, vale ressaltar que não diz respeito a algo que pensamos ou achamos, mas sim, algo plausível e passível de comprovação científica formal (MINAYO, 2002).

A Justificativa institucional torna-se relevante para propor e compreender o modelo CEED para ser utilizado e aplicado em instituição militar em Minas Gerais e

contribui para um melhor entendimento nas tomadas de decisões dos gestores da PMMG.

A justificativa social diante de tanta violência e crimes em todo o Brasil, em especial aqui no Estado de Minas Gerais, não é diferente. Vivemos em uma sociedade civilizada com os três poderes bem definidos, compreendendo o legislativo, judiciário e executivo, mas o acúmulo de problemas sociais persiste, principalmente, na segurança pública. A conscientização da população sobre segurança pública é necessária. Todavia a ausência do pensamento coletivo sobre a responsabilidade e o dever de contribuir para a sensação de segurança, o respeito e cuidado pelo próximo, assim como contribuir com o sistema de segurança pública, é um problema real e pertinente.

O meio de conscientizar a população sobre segurança pública e uma ordem civilizada na sociedade, pode ser alcançado pelo “marketing social”, que é uma poderosa estratégia. A sociedade deve se aproximar das forças de segurança pública e repassar todas as informações necessárias para suas ações estratégicas pontuais, efetivas e preventivas. A PMMG tem o direito e dever constitucional de agir contra infrações e delitos, e a sociedade também é responsável pela segurança pública, pois o espaço democrático de direito onde vivemos é de todos e deve ser preservado.

Já alertava Silva Filho (1998), as falhas nas políticas públicas de planejamento, investimentos, a falta de seriedade e responsabilidade, a ausência de parcerias entre o público e o privado e a inexistência de ações efetivas, tudo isto aumenta a desigualdades, o desemprego, os choques culturais, a debilidade e os fracassos das políticas sociais nas regiões metropolitanas e nas capitais. A violência, que é um dos fenômenos sociais mais preocupantes, será levada deste para o próximo século e tenderá a expandir sua espiral ascendente, afetando, principalmente, a base mais pobre da população, se as atuais estruturas sociais e policiais de prevenção não forem aprimoradas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica segue estruturada, de forma coerente relacionada ao tema de extrema importância social, segurança pública e segue com o conhecimento sobre o modelo administrativo como condicionante, estratégia, estrutura, desempenho (CEED), aplicado à Polícia Militar de Minas Gerais. Anteriormente, está presente a evolução até chegar neste modelo, o modelo industrial estrutura, conduta, desempenho (ECD) e, posteriormente, sendo modificado e aceito como conduta ou estratégia, estrutura, desempenho (CED), logo em seguida segue o tópico que faz referência a organização estratégica acompanhada de planejamentos com efetividade que é primordial para uma ordem e paz social, logo em seguida apresenta o tópico sobre a segurança pública, polícia militar e a sociedade, na qual a relação deve ser bem próxima para uma melhor sensação de segurança.

Segue aprofundando sobre aspectos estratégicos fundamentais na segurança pública que é basicamente a base do planejamento para uma melhor organização no tratamento das ações preventivas contra a criminalidade na sociedade, ademais há valoração das estratégias e das ações preventivas operacionais na segurança pública. Enfatiza sobre a tecnologia de informação e o marketing social como estratégia de comunicação na segurança pública e redução da criminalidade, por fim, apresenta uma forte história e transformações durante o tempo a respeito da formação da PMMG na segurança pública. Trata – se do início da formação da polícia no Brasil desde o império, dando ênfase para sua gênese institucional,

2.1 Evolução do modelo estrutura, conduta, desempenho (E C D) para o modelo conduta (estratégia), estrutura, desempenho (C E D)

O tradicional modelo estrutura conduta desempenho ECD foi desenvolvido na década de 1930 por Edward Mason. Já na década de 1950, as proposições do modelo ECD passaram a ocupar o posto de paradigma teórico por excelência das teorias microeconômicas preocupadas com questões práticas ligadas às empresas e mercados, consolidando a teoria da organização industrial (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

Muitos economistas se mostraram insatisfeitos com os modelos neoclássicos de equilíbrio parcial e geral para o tratamento da competição nos mercados, justamente no momento em que nasciam os sistemas industriais na segunda metade do século XIX. Seus estudos foram basicamente empíricos, voltados ao chão de fábrica, e buscavam sistematizar uma forma de explicar e prever o comportamento das empresas sob intensa competição, dando origem ao estudo da organização industrial e economia industrial, sob a ótica do modelo estrutura, conduta, desempenho (ECD) (CORIAT; DOSI, 2002).

Pauta-se numa metodologia que aceita como contribuições os fatores históricos, estatísticos e teóricos, os antecedentes, o escopo e o método. A origem dos estudos de ECD tem como base principal duas constatações empíricas como a não ocorrência do mercado de concorrência perfeita, que implica um número ótimo de firmas no mercado igual ao tamanho do mercado dividido pelo tamanho ótimo que permite a produção ao custo total médio mínimo, a inexistência de uma taxa de lucro igual entre os setores da economia, ou uma tendência à isso, uma decorrência esperada da hipótese de mobilidade perfeita dos fatores de produção (CORIAT; DOSI, 2002).

O modelo ECD propõe que as condições básicas de mercado oferta e demanda influenciam a estrutura de mercado. E, por conseguinte, dependendo da estrutura de mercado como o número e tamanho relativo dos concorrentes, compradores e vendedores; grau de diferenciação dos produtos; existência de barreira de entrada de novas empresas no mercado, estrutura de custos; integração vertical, a organização terá uma conduta política de preços, níveis de cooperação tácita, pesquisa e desenvolvimento, publicidade, investimento, política de fusões e aquisições, decisão de produção que irá influenciar no desempenho, eficiência produtiva e alocativa; desenvolvimento; pleno emprego; processo técnico; crescimento distributivo (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

A conduta ou estratégias de mercado nas organizações era negligenciada nas primeiras versões do ECD. Isso ocorria porque os elementos estruturais, principalmente a concentração de mercado, eram vistos como os principais responsáveis pelo desempenho. A análise do modelo ECD, também estuda as

políticas públicas no entorno do mercado, bem como a estrutura do mesmo, com sua dinâmica e essência. Contudo, as versões mais atuais como o modelo CED consideram a importância da conduta ou estratégia, pois admitem que a mesma, além de influenciar no desempenho, pode alterar a própria estrutura industrial (KUPFER, 1992).

A estrutura de mercado foi tratada como determinante para a forma como as organizações vão delinear sua conduta, o que poderá se refletir no desempenho obtido por elas. Apesar do modelo ECD ter sido objeto de críticas diversas, sua premissa de concentração, redução do número de competidores, para ganhos de escala foi uma prática comum (SCHERER; ROSS, 1990).

O modelo de ECD é um paradigma que se opõe à teoria neoclássica no estudo da organização industrial. Foi construído um corpo teórico independente para análise da economia industrial a partir da tentativa de correção de quatro pontos em relação à teoria neoclássica como aproximar os termos teóricos da realidade, na tentativa de sair da estática neoclássica para um processo dinâmico da realidade; uma metodologia que reúna não só teoria, mas, principalmente, os fatos observados, com destaque para as realidades históricas e institucionais; novo significado para o mercado, ligado à condição de que a indústria tem firmas de diferentes tamanhos e produzindo produtos com características diferenciadoras; Associar o comportamento empresarial de cada firma numa atividade às estruturas que imperam nestas mesmas atividades (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

Assim, o ECD busca identificar as variáveis que expliquem as diferenças de desempenho entre as organizações, considerando-se que a conduta ou estratégia das empresas é pautada pelo tipo de estrutura da indústria e que esta, por sua vez, depende de condições básicas que são de natureza bastante diversas como técnicas institucionais e relevância da demanda, ou seja, a estrutura em si (KUPFER, 2002).

Os devidos pressupostos no modelo ECD podem ser identificados como o desempenho que depende da conduta ou estratégia dos agentes que podem ser vendedores e compradores em diversos assuntos, ou seja, políticas de preço,

inovação tecnológica entre outros. A conduta já depende da “estrutura de mercado” como número de agentes, grau de diferenciação entre produtos, barreiras à entrada, curvas de custo, grau de integração vertical das empresas etc. Outro pressuposto é a estrutura que depende de condições básicas como matéria prima posse e localização, tecnologia disponível ao setor, força de trabalho com especialização e organização, grau de similaridade entre os produtos substitutos, condições de volatilidade da demanda entre outros. Além de fatores institucionais, tanto no lado da demanda quanto na oferta (LOPES, 2016).

JOE Bain¹ (1956) citado por Fagundes e Pondé (2015) aduz que conhecendo a aplicação do modelo ECD, retornou à visão de mercado neoclássica, que tem a visão do lucro ser igual ao desempenho e está relacionado ao grau de concentração das empresas e as barreiras à entrada (estrutura), afirmando existir uma relação indireta entre desempenho e estruturas de mercado resultados individuais versus concentração de mercado, deixando de lado a influência da conduta.

A integração teórica entre o modelo ECD e a teoria de Schumpeter, considerando as inovações tecnológicas como motor do desenvolvimento capitalista, contribui ainda para a melhor compreensão dos diferentes estágios de desenvolvimento em que se encontram os países. A partir da ideia de ondas longas de crescimento, observa-se que as revoluções tecnológicas tendem a se disseminar pelas nações, mas em diferentes velocidades. Quanto antes as organizações se apropriarem das novas tecnologias, maiores serão suas chances de atingir graus mais elevados de competitividade, o que pode repercutir em melhores indicadores de crescimento para as nações que se aproveitarem de forma efetiva das janelas de oportunidade abertas pela revolução em curso (LOPES, 2016).

Quando incorporada a teoria de Schumpeter ao ECD, demonstra-se a clara dimensão evolucionária e histórica que possui uma ordem das organizações no mercado. Como a tecnologia é mutante, as estruturas de mercado são altamente determinadas pelas estratégias das empresas que buscam desenvolver e

¹ BAIN, J. **Barriers to New Competition**. Cambridge (Mass): Harvard University Press. (1956).

apropriar-se dos novos métodos produtivos. O modelo ECD permite análises mais precisas e de grande poder de diagnóstico. Em outras palavras, a consistência do modelo pode ser ampliada, incorporando-lhe fundamentos evolucionários, por decorrência dinâmicas e históricas do processo de transformação industrial (LOPES, 2016).

O conceito de revoluções tecnológicas e a necessidade das organizações desenvolverem rotinas e capacidade inovadoras demonstram a importância das políticas públicas, tanto para o desempenho industrial, quanto para o crescimento econômico das nações (LOPES, 2016).

De uma forma mais objetiva, porém, cabe sumarizar como uma revolução muda a configuração de variáveis expressas no modelo ECD. Tanto as condições básicas de oferta como de demanda são alteradas. As políticas de demanda efetiva são fundamentais para absorção dos produtos provindos do desenvolvimento de novas tecnologias. Ao mesmo tempo, uma revolução tecnológica acaba por influenciar significativamente as pessoas, moldando suas preferências (CORIAT; DOSI, 2002).

Se as organizações desejam crescer com um adequado padrão de qualidade e sustentabilidade, é preciso que invertam o modelo ECD para CED, no qual a conduta gerencial será a condutora de todo o processo, refletindo-se na estrutura de mercado e, por consequência, no desempenho. O planejamento e a tomada de decisão são trabalho de equipe e dependem da capacidade gerencial para manter taxas de crescimento cada vez maiores, não adiantando, por exemplo, apenas a contratação de novos gestores diante de alterações no mercado. Isso só geraria maiores custos sem, necessariamente, trazer mais crescimento (POSSAS¹, 1987 citado por FAGUNDES; PONDÉ, 2015).

Organizações que utilizam de estratégias concorrenciais para competir por melhor desempenho, independente da estrutura de mercado como concorrência perfeita ou oligopólio, tem sua análise reforçada por resultados empíricos. Analisando pelo do processo ponto de vista do modelo ECD pode-se observar como há

¹POSSAS, M. L. **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Hucitec. (1985).

interdependência dentro produtivo, onde mudanças num dos setores pode afetar os demais, dando caráter de dinamicidade ao modelo (PEREIRA; BÁNKUTI, 2016).

A busca de sinergias, o aumento do poder de barganha e os ganhos de escala obtidos em um processo de concentração podem ser prejudicados, se as condutas gerenciais ineficazes das empresas constituintes desse conglomerado não forem revistas. Trata-se, portanto, de aperfeiçoar a capacidade ou conduta gerencial como forma de se obter reais benefícios para a organização, diante da necessidade de concentração, sem que isso implique perdas triplas para a sociedade, elevação dos preços, diminuição de opções e redução da eficiência (CORIAT; DOSI, 2002).

Em relação ao modelo ECD, a principal crítica vem da escola de Chicago, que entende que a concentração pode ser necessária sempre que os investimentos em tecnologia só se justifiquem se for possível um retorno adequado. A concentração também possibilitaria ganhos de escala e maior eficiência e atenderia às demandas da sociedade, não podendo, portanto, ser percebida como algo maléfico para a sociedade, pois tal estrutura de mercado possibilitaria a oferta de um produto ou serviço, que de outra forma, seria impossível de ser ofertada pelas empresas (GAMA, 2010).

Isso sugere que não é a estrutura que determina a conduta, refletindo-se no desempenho. Se as empresas desejam crescer, parece necessário que invertam o modelo ECD para CED, o que requer melhores condutas gerenciais por parte de cada uma das empresas envolvidas, sob pena de se perpetuarem as falhas gerenciais cometidas antes das consolidações. Tais condutas passam pela gestão mais eficiente dos recursos internos e que devem ser replicadas por cada um dos atores que compõem um conglomerado, refletindo-se, ao final, na própria estrutura do mercado (GAMA, 2010).

Colocando a conduta como o fator que impactará na estrutura de mercado, acaba refletindo - se no desempenho da organização e em ganhos para a sociedade. Desta forma, o modelo C E D enfatiza os conceitos propostos pela teoria da visão baseada em recursos, proporcionando uma gestão mais eficaz dos recursos

internos e criando vantagens competitivas, o que pode preparar a empresa para a concorrência com futuros entrantes (SCHERER¹; ROSS, 1990 citado por MIGOWSKI; LIBANIO, 2015).

2.2 Condicionantes na segurança pública para o modelo CEED

De acordo com BAYLEY (2007) a segurança pública é tema que deve ser estudado numa atividade complexa, cuja participação da sociedade é ponto fundamental e evidência do exercício da cidadania popular, direito fundamental estampado no artigo 1º, inciso II, da Carta Magna, que dispõem sobre a cidadania que é um direito fundamental e ser cidadão é viver em um estado democrático de direito, sendo em tudo participativo em muitos assuntos na sociedades, principalmente, na segurança pública.

Uma condicionante é aquilo que condiciona, que estabelece condições para o desenvolvimento ou para a ocorrência de alguma coisa. Condicionante externa pode ser a participação da sociedade para uma melhor segurança pública. Esta condicionante é uma das melhores forças para uma estratégia organizada, direcionada para resultados e um desenvolvimento efetivo com resultados esperados (BAYLEY, 2007).

O ambiente onde cada pessoa reside é mais conhecido do que a polícia que está no local fazendo a segurança pública. Onde existe uma concentração maior de crimes o conhecimento sobre estes crimes é ainda maior pelas pessoas que ali reside, porque convivem diariamente com a situação real diariamente e, por este motivo passar todas as informações para as forças de segurança é muito importante, mas o que acontece em quase todos os lugares é a inércia da sociedade local, interagindo com a polícia apenas quando a violência que está ali em seu convívio agora lhe faz vítima (COSTA, 2014).

¹SCHERER, F. M.; Ross, D. **Industrial Market Structure and Economic Performance**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

Alguns pontos legais de participação popular na segurança pública devem ser colocados, a começar pela prisão em flagrante facultativa plasmada no artigo 301 do Código de Processo Penal, afirmando que qualquer do povo poderá e as autoridades policiais e seus agentes deverão prender quem quer que seja encontrado em flagrante delito. Assim agindo, o particular estaria albergado na excludente de ilicitude do exercício regular de seu direito de liberdade, de segurança, direito de locomoção, bem-estar, valores supremos de uma sociedade livre e solidária, fundada na harmonia social e devidamente comprometida com a ordem interna e solução pacífica de seus conflitos (SERGIO, 2010).

O serviço do Disque Denúncia Anônima criado por lei também é instrumento condicionante importante de controle social, se usado com responsabilidade, onde as pessoas podem ligar para um número de utilidade pública, 181, e denunciar criminosos com plena certeza e espírito de cidadania, com o entendimento da garantia do sigilo de quem utiliza do serviço, porque o sigilo é absoluto e é tratado como responsabilidade a ser seguida por parte dos profissionais. Isso é participação popular em questões de segurança pública uma condicionante de grande valia e de maior importância (DIAS NETO, 2005).

A observância das dimensões de cidadania, seja ela política, educacional, existencial, econômica, cultural, a cultura da paz, o fortalecimento dos valores éticos, a preservação de valores culturais, a busca incessante pelo respeito das raízes familiares e a plenitude de atividades religiosas, o respeito com as pessoas e seus patrimônios são fatores de proteção e diminuição de riscos sociais (SERGIO, 2010).

Outro fator condicionante importante de segurança pública é a relação família e escola. A família educa diretamente o ser humano, e lhe dá um caráter primário, fundamental para o desenvolvimento de sua personalidade social. É comum deixar que os filhos sejam educados nas escolas, por mestres, doutores e professores dedicados à função. Este pensamento é um tanto quanto equivocado, vazio de fundamento lógico. A escola deve na verdade ensinar e formar o cidadão. A formação do cidadão segue o ciclo entre família, escola e relação humana na sociedade (DIAS NETO, 2005).

Ressalta-se, todavia, a importância da promoção de projetos sociais de fortalecimento da auto estima das pessoas, mormente a valorização da criança e adolescente por meio de campanhas e atividades efetivas de inserção social, pois é necessário a participação da sociedade local por meio da realização de inúmeros projetos de cunho social, fazendo acreditar que a “responsabilidade social compartilhada” é grande ferramenta na busca de avanços e desenvolvimento de um povo e o entendimento de ordem e paz social com menos violência na sociedade e no seio familiar (CAVALCANTE, 2014).

Não existe nenhum cinturão de segurança social realizado por uma única Instituição Pública. É preciso da participação de todas as instituições do sistema de segurança pública, do governo e da sociedade contra a insegurança social, dessa forma é importante a ligação de forças em prol do interesse público. Uma força de segurança pode até aparecer mais que a outra, por questões de vaidade ou vontade de aparecer na mídia ou na sociedade, mas todas têm a sua utilidade, o seu valor e a sua função (LUNARDI, 2014).

Um dos temas mais discutidos nos dias atuais é a segurança pública. A sensação de segurança é uma condicionante, um aspecto subjetivo do ser humano, que às vezes, não é bem difundida para a sociedade e, ainda, instituições alienadas divulgam que certa parte da sociedade está segura, podendo até ser uma estratégia de combate à criminalidade, expandindo a informação de que determinados locais estão seguros, mas na verdade o índice de determinados crimes estão aumentando ou continua surgindo até mesmo nos mesmos lugares. Determinadas forças de segurança promove este comportamento para atender as vontades do poder político ou para justificar suas inabilidades ou incompetências (CARDIA; SCHIFFER, 2002).

A ordem constitucional diz que a preservação da ordem pública e policiamento ostensivo é ofício da Polícia Militar, uma função administrativa, geralmente com policiais fardados distribuídos nas ruas, para evitar que o crime ocorra, enquanto as atividades de defesa social cabem aos corpos de bombeiros. Este entendimento corresponde a um dever do Estado feito por estas instituições, além disso, a responsabilidade e o direito é para todos, ou seja, a sociedade não pode ficar

inerte. A participação social é uma condicionante de grande relevância. Ficar assistindo homens e mulheres policiais, lutando e sacrificando as suas vidas, em meio a criminalidade, neste ínterim, a participação social deve ser exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, juntamente com a polícia militar e outras forças de segurança (CARDIA; SCHIFFER, 2002).

Uma condicionante pode ser uma inovação. Inovação no setor público tem sido cada vez mais considerada como um fator fundamental para sustentar o alto nível de serviços públicos para a sociedade e mercado em geral, enfrentar desafios sociais e melhorar o bem estar comum. No entanto, o papel estratégico que o setor público desempenha foi excluído do contexto dos estudos de inovação comparando-se com o volume de estudos sobre inovação no setor privado. A falta de evidência quantitativa termina por limitar a capacidade de compreender e promover a inovação do setor público. No entanto, deve-se reconhecer que a compreensão do fenômeno inovação no âmbito privado contribuiu para o desenvolvimento dos estudos relacionados a inovação na administração pública (BLOCK, 2011).

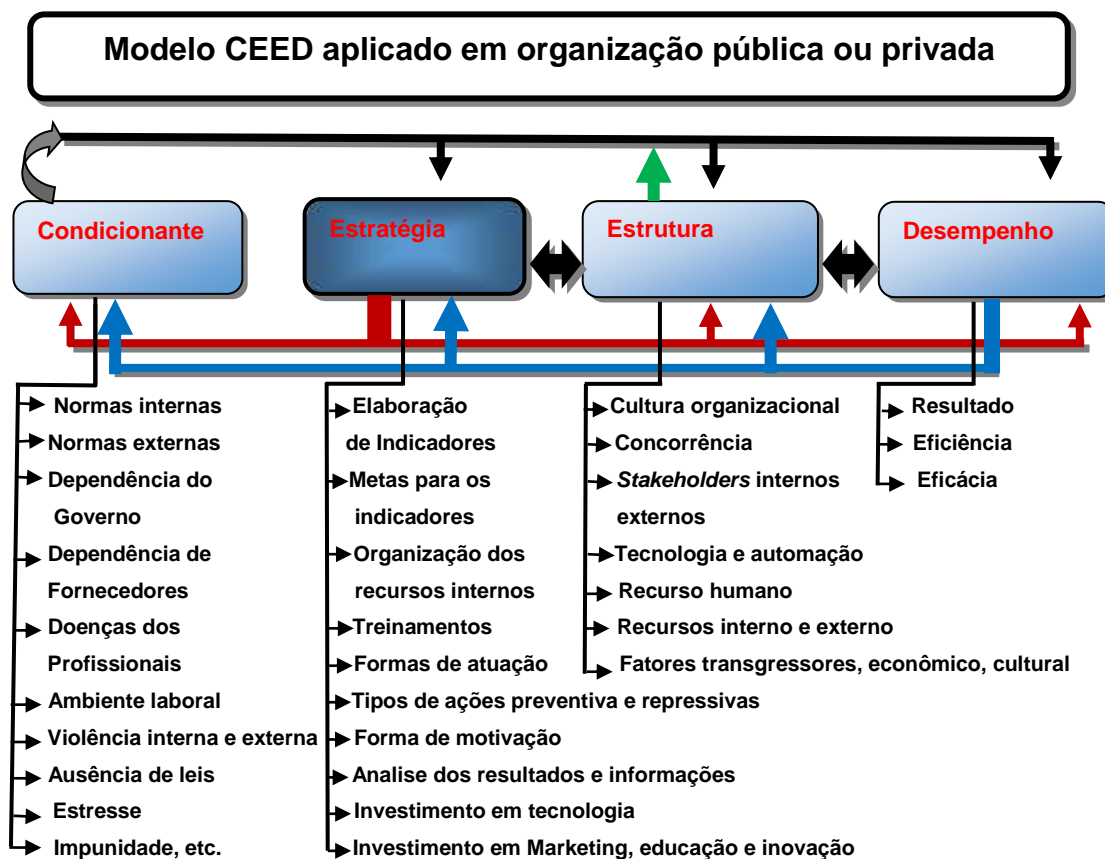
O tamanho da organização, a localização, o desempenho e os investimentos em treinamento de capital humano, enquanto variáveis que influenciam a inovação, são aplicáveis em qualquer contexto organizacional, privado ou público. Os constructos seguem em uma interligação entre todos, por isso, organizar a estratégia no seu seguimento de serviço ou produto e com as novas mudanças organizar a sua estrutura interna para uma melhor produção das atividades com o desempenho adequado, apresentará um resultado efetivo (DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2017).

Os objetivos do setor público são múltiplos e potencialmente conflitantes, na medida em que as organizações públicas são pressionadas para cortar custos, especialmente, em períodos de crise fiscal, melhorar ou fornecer novos serviços, de maneira estratégica é importante e necessário (BLOCK, 2011).

Portanto, para que a inovação seja efetiva é importante levar em conta os vários níveis organizacionais envolvidos no processo de inovação. Diante disso, a capacidade de inovação estaria relacionada com o envolvimento dos diferentes níveis organizacionais em torno da inovação. Indivíduos, estrutura organizacional, recursos, e relações inter organizacionais desempenhariam um papel importante neste processo (GIESKE; VAN BUUREN; BEKKERS, 2016).

Com base no ensinamento dos autores Kupfer (1992), Gama (2010), Bayley (2007), Block (2011), Lopes (2014), Demircioglu; Audretsch (2017) os constructos no modelo citado logo adiante interagem - se, ou seja, uma condicionante influencia interagindo com a estratégia, estrutura e o desempenho, assim como a estratégia influencia e interage com os outros constructos, como também a estrutura influencia no desempenho, na estratégia e na condicionante e o desempenho, por sua vez, influencia os outros três constructos, neste íterim, é formado uma integração consistente, uma sinergia para um fim, que é um desempenho com resultados efetivos.

Figura 1 - Constructos e seus aspectos do modelo CEED



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Determinadas condicionantes em uma organização direciona para uma efetividade ou não. Interage de forma geral, de maneira intrínseca e extrínseca. É necessário conhecer as condicionantes em uma organização para direcionar um planejamento e estratégia. Podem ser aspectos da própria cultura organizacional, doenças, ambiente laboral, normas internas e externas, estresse, aspectos das tecnologias empregadas, aspectos dos recursos internos, o tipo de marketing, aspectos dos veículos e máquinas, maneiras de adquirir recurso financeiro em caixa ou crédito em credores, formas como os recursos humano trabalha, política pública, tipos de matéria prima e acessórios em estoque entre outros (DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2017).

2.2.1 Fatores condicionantes de doenças

O Processo saúde e doença está diretamente atrelado à forma como o ser humano, no decorrer de sua existência, foi se apropriando da natureza para transformá-la, buscando o atendimento às suas necessidades. Para os profissionais de segurança pública, tal processo representa os riscos de sua funcionalidade, na prestação de serviços essenciais à sociedade, que se estende desde o atendimento de ocorrências de assaltos, homicídios e outras várias naturezas criminais, chegando a acidentes de trânsito, desacordo comercial, divergência familiar, atuando também em crimes ou contravenções atreladas ao meio ambiente e em operações de fiscalização tributária do Estado em trabalho conjunto com outros órgãos, medidas administrativas de trânsito (DANTAS, 2010).

Os principais fatores que proporcionam ao ser humano o aparecimento de doenças crônicas estão relacionados com a sua rotina e o seu modo de vida, que de acordo com o modo ou estilo de vida é classificado como formas sociais e culturalmente determinadas de viver, que se expressam em condutas, tais como a prática de esportes, dieta, hábitos, consumo de tabaco e álcool, tipo de serviço. Essas condutas tornam a rotina um elemento decisivo para o aparecimento de patologia. O contexto do paralelo entre modo de vida e rotina que resulta no processo mórbido, é justificado pelo sistema de efeitos patológicos, como o estresse, o sedentarismo, a má alimentação e má qualidade de sono (ALMEIDA FILHO, 2004).

O tema saúde do profissional de segurança pública vem ocupando lugar de destaque no planejamento operacional e estratégico destas organizações. As peculiaridades das funções e as características vinculadas ao “perigo” do ponto de vista da saúde física e psíquica são fatores preponderantes para se estabelecer uma política voltada a prevenção (SOUZA, 2004).

No contexto diário de risco, pode ser observado ainda, disposições desfavoráveis ao desempenho das funções inerentes a estes profissionais, em especial quando observamos um país carente de uma revisão objetiva da legislação penal e processual penal que, em uma lógica de convivência em sociedade, deve favorecer a manutenção da ordem pública e não fomentar a insegurança social (SOUZA, 2004).

A importância de adequadas condições de trabalho aos profissionais de segurança pública, tanto no âmbito social, quanto institucional devem perpassar pela seleção, formação, elevar os níveis de escolaridade dos policiais, investir em formação e em ciência, plano de carreira, estrutura física das instalações como ambientes limpos, ventilados e móveis ergonômicos, equipamentos adequados a demandas das atividades e programas de assistência que primem pela qualidade de vida pessoal e profissional (COSTA *et. al.*, 2007).

Os policiais militares, como servidores públicos estaduais, estão protegidos por uma legislação específica. No exercício da sua atividade de manutenção da segurança e da ordem pública se diferenciam dos demais servidores por seu ambiente e pelas situações diversificadas de trabalho; pela exposição rotineira às situações de riscos à saúde e à vida, as quais são: rotina, horas-extras, estresse, insegurança, equipamentos inadequados, processos e inquéritos. A saúde dos policiais militares tem pouca visibilidade frente às circunstâncias internas do sistema organizativo da instituição em que trabalham (SOARES, 2000).

Os efeitos prejudiciais à saúde do hábito de fumar são amplamente descritos na literatura, dentre outros, o aumento dos riscos de doenças cardiovasculares, cânceres e problemas respiratórios. No caso dos policiais militares, o fumo poderá

ter implicações negativas também no desempenho de suas atividades ocupacionais (MINAYO; SOUZA; CONSTANTINO, 2008).

Em qualquer serviço público ou particular, seguir uma vida sedentária, a obesidade, com vícios em bebida alcoólica, com o fumo, seguir uma má alimentação com muita gordura, açúcar, carboidratos excessivo, certamente o corpo humano apresentará alguma doença. No trabalho de polícia as pesquisas específicas revelam que muitos policiais militares e civis não fazem nenhum exercício físico e seguem exatamente esse estilo de vida citado logo acima (SOUZA, 2004).

Conclui – se que, após certo tempo na corporação o corpo sente o ritmo de vida mortal, sem zelo pela saúde e o policial logo pede para não trabalhar nas ruas e continuamente pede licenças e dispensas médicas para não ir trabalhar e para não trabalhar no serviço operacional no combate ao crime. Obviamente, um corpo doente não irá aquenta o ritmo frenético no combate à criminalidade social. As corporações estabelecem um planejamento para os policiais se preparem durante o mês, mas na realidade apenas os que se interessam seguem uma atividade física na corporação e grande parte fazem suas atividades físicas por conta própria (SOUZA, 2004).

O estímulo à prática de atividades físicas é fundamental para a prevenção e o controle das doenças crônicas não-transmissíveis. Destaca-se que os policiais militares necessitam realizar exercícios físicos para obter um condicionamento físico satisfatório no desempenho de suas atividades. É necessário que seja criada novas estratégias de incentivo à participação em programas de exercícios físicos, opções de lazer ativo e promoção de hábitos de vida saudáveis. Podendo ser criadas ainda medidas educacionais e políticas para estimular a redução do consumo de bebidas alcoólicas e a cessação do hábito de fumar (SOARES, 2000).

2.2.2 Ambiente laboral

Para a saúde, o ambiente de trabalho é um importante instrumento de avaliação de qualidade de vida, pois é o ambiente ou ritmo de vida que o ser humano segue por quase toda a sua vida. Relaciona o nível de satisfação pessoal e coletivo dentro do

ambiente laboral diretamente à qualidade do trabalho desenvolvido (COLE *et al.*, 2005).

Para Cole *et al.* (2005, p. 54), “a qualidade de vida no trabalho inclui diversos aspectos que afetam o trabalhador em sua saúde e seu desempenho”.

Fiorillo (2003) define o ambiente laboral como um local onde as pessoas desempenham suas atividades laborais, remuneradas ou não, cujo equilíbrio está baseado na salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometam a incolumidade físico psíquica dos trabalhadores, independente da condição que ostentem homens ou mulheres, maiores ou menores de idade, celetistas, servidores públicos, autônomos.

O conceito de organização do trabalho foi estabelecido por oposição às condições de trabalho que já eram alvo de estudos de pesquisas por profissionais das áreas médicas e ergonômicas. Portanto, partindo da percepção de que as condições de trabalho compreendem as pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto de trabalho que têm como ponto de convergência o corpo dos trabalhadores, ao qual elas podem causar desgaste, envelhecimento e doenças somáticas, é que foi estabelecido o significado de organização do trabalho que apresenta dupla dimensão (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994).

Na organização do trabalho de um lado, contém a divisão das tarefas, o modo operatório prescrito e os ritmos a seguir, e de outro, inclui a divisão dos homens, que consiste nos mecanismos de hierarquia, comando, controle, divisão de responsabilidades, relações de poder, que definem e codificam as relações de trabalho em uma organização (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994).

A necessidade de suscitar o ambiente de trabalho da polícia militar é importante para a compreensão dos condicionantes de desenvolvimento de doenças crônicas não transmissíveis (DCNTs) dentro desse contexto que envolve um cotidiano majoritariamente conturbado. O combate a violência e o estresse como fator chave para a progressão da ausência de qualidade de vida dentro do trabalho é um influenciador que proporciona sintomas psicológicos do profissional e mexe com a

sua estrutura interna, a sua mente, levando ao surgimento de alguma doença dependendo da genética do profissional (CARDIA; SCHIFFER, 2002).

Os policiais militares, em regra geral, cumprem uma jornada diária de trabalho de dez horas ininterruptas no serviço operacional. São distribuídos por quatro turnos de serviços diários de manhã, a tarde, de noite e de madrugada. O policial militar é fixado a cada turno de serviço pelo período de um mês, porém o seu turno pode ser mudado. Além desses turnos de serviços convencionais, outros horários são estabelecidos para realizar as denominadas operações de polícia ostensiva, cujo propósito é o de concentrar esforços para coibir a criminalidade sobre atividades específicas (CAVALCANTE, 2014).

Os policiais militares realizam o serviço, ou seja, cumprem normalmente uma jornada de serviço com horário estabelecidos, com hora exata ininterruptas no policiamento ostensivo com hora pontual para iniciar e hora para terminar descrita em escala de serviço, com uma condicionante, em caso de ocorrência específica de prioridade que demandar o seu serviço não tem hora para encerrar o trabalho. Além disso, o policial militar tem direito a uma folga de um dia útil por semana, ou duas folgas seguindo uma escala de serviço e são vários tipos de escalas dependendo do batalhão (SOUZA, 2004).

No ambiente corporativo militar todos conhecem as duras normas, mas não conhecem os seus efeitos, pois só passam a conhecer e sentir os efeitos das normas interna quando são penalizados. Muitos militares questionam sobre a inconstitucionalidade das normas militares contemporâneas em todo o Brasil. Determinadas penalidades administrativas basicamente destrói a carreira do militar, podendo até demiti-lo agente de forma rápida (CARDIA; SCHIFFER, 2002).

Em muitas Instituições Militares as normas administrativas que afirmam educar e disciplinar apresentam os efeitos quando deprecia o conceito funcional do militar para o negativo, os quais podem ser: não pode exercer a segurança pública, a ordem pública no meio social, será submetido à Processo Administrativo Demissionário (PAD) ou Processo Administrativo Demissionário (PADS) se o policial tiver até três anos de serviço na instituição ao cometer uma transgressão de

natureza grave ou uma ação que caracterize decoro da classe, não pode trabalhar armado, o porte de arma é recolhido, não pode seguir carreira devido o conceito funcional está negativado ou comportamento disciplinar insatisfatório, não pode prestar concurso interno e externo na Instituição Militar, não pode ser convocado para cursos na Instituição Militar para se qualificar (BARCELLOS, 1999).

Sobre os efeitos das punições militares é depreciado o adicional de desempenho (ADE) valores em reais em seu demonstrativo mensalmente, pois o conceito funcional promove a diferença, não pode credenciar para dirigir viatura, não pode comprar arma particular, porque seu porte de arma é recolhido, não pode pedir transferência porque é proibição fazer o registro no sistema de pedido de transferência na intranet, não pode fazer parte de nenhum planejamento estratégico para estabelecer a ordem social nas ruas, com autorização apenas para trabalhar internamente, todavia existe outros efeitos pois as instituições militares fazem as suas próprias normas, as quais raramente é discutido sua constitucionalidade (BARCELLOS, 1999).

O quadro de ascensão para os oficiais não é semelhante ao das praças, existem algumas disparidades e o aumento de salário de um posto para o outro é significativo. No campo da motivação é desestimulante ver alguém do seu lado na mesma instituição crescendo e você sem perspectiva. Estudiosos no assunto, entre eles, William Bratton, que mudou o cenário do trabalho dos policiais em Nova York, defendem que todos devem iniciar soldados e permanecerem, pelo menos, cinco anos na base praça, mas antes devem passar pela graduação de sargento, para assim ascender a carreira de oficial (CARDIA; SCHIFFER, 2002).

Outros autores defendem que pode existir o concurso para ambos os oficiais e praças e que os números de vagas para o concurso de oficial deve ser maior para quem já é policial, além disso normas que proíbe o militar na ativa a prestar o concurso para oficial devem deixar de existir, pois existem normas nas instituições militares que depreciam o conceito do militar fazendo com que aposente apenas na graduação de soldado, ou seja, promovem um efeito perverso fazendo com que o policial nunca seja promovido (CARDIA; SCHIFFER, 2002).

Policiais, em todo o mundo, constituem uma das categorias de trabalhadores com maior risco de vida e de estresse. No caso específico dos policiais militares, o nível de estresse tem sido apontado como superior ao de outras categorias profissionais, não só pela natureza das atividades que realizam, mas também pela sobrecarga de trabalho e pelas relações internas à corporação cuja organização se fundamenta em hierarquia rígida e disciplina militar. Tais características estruturantes tornam a instituição resistente a mudanças e repercutem na saúde física e mental dos servidores. Fatores associados ao sofrimento psíquico de policiais militares destacam-se, ainda, como fontes geradoras de estresse, as relações, por vezes, tensas e conflituosas dos policiais com o sistema de justiça, com o público a quem atendem e com os superiores militares que promovem perseguição e conspiração contra determinados policiais militares por qualquer motivo (SOUZA *et al.*, 2002).

Segundo a Organização Mundial da Saúde, a qualidade de vida é uma noção que envolve elevado grau de subjetividade e se associa também a moradia, recreação, lazer, transporte e o ambiente de trabalho. Embora o risco seja estruturante das condições laborais, ambientais e relacionais da profissão policial, devido à iminência de vitimização que enfrentam cotidianamente, frequentemente, o risco se transforma em situação real de vitimização e se traduz em traumas, suicídio, lesões ou mortes que ocorrem nos confrontos com a criminalidade e na manutenção da ordem pública (SOUZA *et al.*, 2002).

2.2.3 Violência interna e externa e ausência de leis

As atividades laborais referentes aos profissionais de segurança pública envolvem elevado risco a segurança e à integridade física dos policiais militares. Com um cenário de atuação envolto de violência, surge a necessidade de representar como tais atos se exteriorizam dentro do cotidiano. Pode ser classificado dois tipos de violência: a violência interna e a violência externa (FRAGA, 2005).

A violência interna se caracteriza como aquela que pelas relações do indivíduo com o trabalho, de cunho exclusivamente administrativo, alocando as questões hierárquicas e pessoais para tal contexto, sendo a violência psicológica a mais característica. Já a violência externa se caracteriza pela operacionalização

funcional, mantendo as relações do indivíduo com o ambiente de atuação, como o policiamento ostensivo preventivo e as operações, que envolvem o uso da força, a morte e a brutalidade; violência tipicamente moral e física (FRAGA, 2005).

A violência externa feita pelo policial pode ser oriunda da violência interna que mexe com o psicológico do agente de segurança pública é muito perigoso, porque o policial usa arma, ademais é um servidor público treinado para salvar vidas e para matar vidas se necessário em situação legal. Muitos policiais, principalmente, os militares por estar sofrendo pressão psicológica dentro da sua corporação descarrega a opressão sentida no cidadão no meio social. Estes policiais são tão vítimas, quanto as pessoas que sofrem determinado abuso de autoridade. Alguns policiais militares são atentos e percebem a violência interna que estão sofrendo e, logo procuram ajuda com o psicólogo e são retirados do ambiente por meio de licença médica (CUNHA, 2005).

Existem vários tipos de violência externa que afeta o cidadão de bem como vítima. A brutalidade imposta pelo opressor ou autor, as vezes não é considerada pelos grandes jurista que julgam determinados crimes. Jurisprudências no poder judiciário são criadas seguindo um contexto político, social e público e preferem conceder a liberdade para aquele que causou um mal no interior da vítima, desposou a sua dignidade humana e feriu a sua moral e o seu corpo em si. Aumentam o ordenamento jurídico com novas normas em benefício do criminoso, oferecendo agora uma confiança e certeza da impunidade para aquele que cometeu determinado crime, fazendo com que este ser humano que acabara de comete crime crie mais coragem para cometer outros crimes (CUNHA, 2005).

A sociedade não está encurralada só porque os policiais não dão conta de combater tantos crimes todos os dias, existem outras condicionantes que precisam ser revistas. Os grandes juristas afirmam que os fatos sociais são fontes do direito, ou seja, são fontes para mudar determinadas normas legais, mas não mudam e o poder legislativo se preocupa com outras coisas (TASSE, 2002).

Quando é afirmado que tem que mudar determinadas leis, que é uma condicionante de grande relevância, alguma coisa está acontecendo, ou seja,

peças na sociedade estão sofrendo, o seu direito está sendo ferido, a violência está lhe causando um mal psicológico ou o seu patrimônio partícula está sendo levado por alguém. O efeito de uma lei faz as pessoas de má índole refletir bastante se vão ou não cometer determinado crime, ademais se não há lei, não há crime, além disso o que se tem visto é que se há lei que não prende e não penaliza adequadamente, o efeito de leis fracas e ineficiente é que o crime compensa, ou seja, a impunidade e a reincidência prevalece (TASSE, 2002).

Em muitos casos, questões chegam ao Poder Judiciário antes de serem analisadas e reguladas pelo Legislativo. Mesmo nessa situação, não pode o magistrado esquivar-se de reconhecer o direito, uma vez que a ausência da norma reguladora não significa a ausência do direito, pois o Poder Judiciário tem a legitimidade de declarar, conceder e negar direitos em nome da Justiça (CUNHA, 2005).

O objetivo do Estado Democrático de Direito é estabelecer uma sociedade livre, justa e solidária, participativa, pluralista, em que se tenha o respeito à pluralidade de ideais, culturas e etnias, possibilitando a realização social pela prática dos direitos sociais e garantindo a cidadania e a dignidade da pessoa humana. Neste contexto, a sociedade não pode ficar sofrendo violência como se esta cultura de crimes no âmbito social não possa ser combatido de forma repressiva pela polícia. Os cidadãos de bem querem ter a sua liberdade e ter a sensação de segurança, dessa maneira querem ser protegidos pela polícia militar ou pela polícia civil, pois são as polícias que mais lidam com crimes comuns e este cidadãos tem o poder democrático para também ajudar as polícias no que for possível (CUNHA, 2005).

Os policiais militares e as forças de segurança como um todo são vítimas do problema permanente, que é a falta da evolução das leis ou da criação de novas leis. A impunidade transparente, que é uma condicionante, existe hoje no Brasil e afronta todo o trabalho da polícia militar e de todas as forças de segurança. Uma das questões que promovem este acontecimento é a importância concedida para os planejamentos político e não para o interesse público. O que se vê são esforços para cuidar dos interesses da política e do estado com afirmações de que os presídios estão super lotados e que o custo é altíssimo. Não se tenta solucionar a questão da impunidade, da violência que amedronta, tanto as policias, quanto a

sociedade que em sua grande parte implora por leis mais dura e por um estado mais efetivo (ADORNO; PASINATO, 2007).

O sistema criminal brasileiro não é eficiente e isso fica evidente não apenas para os que conhecem tal sistema, mas também para o senso comum que já está acostumado a verificar pelos meios de comunicação as incontáveis ocorrências de impunidade e aumento de violência urbana. O aumento da violência urbana cresce vertiginosamente. Foi-se o tempo em que os moradores dos interiores das cidades brasileiras se preocupavam apenas com os crimes de pouca relevância, os chamados crimes pequenos. Hoje em dia, a violência urbana se apresenta de várias formas em todos os lugares do Brasil e a maioria dos doutrinadores parecem se preocupar apenas com os direitos dos presos e esquecem-se das vítimas desses presos (ARAUJO, 2010).

A execução da pena também é outro tema condicionante que gera bastante polêmica, pois são incontáveis os casos de maus tratos e humilhações sofridos pelos detentos. Entretanto, o que os juristas buscam na execução da pena é algo utópico, pois as melhoras que eles sugerem, para a maior parte da sociedade, significa injustiça. A sociedade já cansada de tanto trabalhar para pagar impostos e não ter seus direitos fundamentais assegurados, se sentiria tentada a cometer crimes se visse que os detentos estão tendo de graça tudo aquilo que a maior parte da sociedade não tem. Sendo assim, para melhorar a situação dos detentos, é necessário, antes, melhorar a situação daqueles que sempre se preocuparam em trabalhar de forma digna (ARAUJO, 2010).

O aumento da violência urbana está intimamente ligado a impunidade. Os menores de idade é um bom exemplo de como a falta de punição faz com que os índices de criminalidade aumentem. Não se trata de defender a menoridade penal, mas, sim, de medidas educativas mais efetivas e por um tempo maior, pois do jeito que está, os menores irão continuar cometendo crimes bárbaros. Não é de hoje que a população brasileira se esconde com medo da violência e dos crimes urbanos. O tráfico de drogas, os sequestros e a marginalidade estão presentes na história do Brasil há muito tempo. A distância crescente entre o tamanho e a frequência das ações criminosas e os recursos e o preparo das autoridades para combatê-las é

evidente. A polícia é atrasada e os bandidos são cada vez mais organizados, audazes e violentos (ADORNO; PASINATO, 2007).

O estresse mental causado em um policial é intenso, quando se depara com o criminoso que acabou de prender em flagrante delito, andando novamente nas ruas e em outros casos, saindo em liberdade na chamada “audiência de custódia”, onde é perguntado para o suspeito apenas se ele foi maltratado pela polícia que lhe prendeu ou se alguém lhe causou algum mal. Cumpre destacar, inicialmente, que a audiência de custódia, terminologia criada doutrinariamente, foi regulamentada por meio da Resolução nº 213 de 15 de dezembro de 2015, da lavra do Conselho Nacional de Justiça, a qual dispõe acerca da necessidade de apresentação de toda pessoa presa perante a autoridade judicial no prazo de 24 horas (FREITAS; FRANÇA, 2016).

Esta real situação contemporânea causa um desanimo na produção do trabalho do policial e muita revolta e medo na sociedade, levando a pensar que não existe a segurança cidadã. É preciso que o infrator contumaz, ou seja, aquele que comete crimes constantemente seja preso, que permaneça com a medida cautelar, a prisão preventiva para garantir a paz e a tranquilidade no meio social, como consta no código de Processo Penal para a garantia da ordem pública. Mas, o que tem acontecido é que quase todos estão sendo soltos em audiência de custódia para determinados crimes. Isso é mais um efeito dos interesses do estado (FREITAS; FRANÇA, 2016).

2.2.4 Estresse

A profissão de policial militar é apontada como uma das mais estressantes. Exposto à diversos riscos, principalmente o de vida, a rotina dos profissionais de segurança pública envolve uma série de contextos que conduzem à exaustão física e mental dos trabalhadores. Assim, o trabalho da polícia tende a ser considerado inerentemente estressante devido ao risco pessoal de exposição ao confronto e à violência e ao envolvimento cotidiano em uma variedade de incidentes traumáticos (COLLINS; GIBBS, 2003).

O alto nível de estresse entre profissionais de segurança pública devido à sua funcionalidade laboral corrobora a enorme tendência de desenvolvimento de um quadro crônico, como afirma o estudo de Costa et al (2006). As taxas de doenças e acidentes são maiores entre policiais do que para outros profissionais de diversas funcionalidades. Alguns estudos comprovam que os policiais têm altas taxas de doenças cardíacas, doenças psicológicas, úlceras, suicídio e divórcio (LENNINGS, 1997).

Os fatores ocasionais de estresse podem estar relacionados com a violência, a criminalidade a ser combatida, o uso de equipamentos que comprometem a vida, como por exemplo, armas, as divergências internas com superiores e subordinados, as punições administrativas e processos judiciais. Há também uma grande recorrência ao uso de álcool e tabaco como válvula de escape para o estresse gerado em sua rotina, sendo assim, fatores responsáveis pela ocorrência de diversas doenças (ALMEIDA-FILHO, 2004).

O trabalho militar possui características peculiares, necessidade de formação específica e de aperfeiçoamento contínuo, pois o exercício da carreira militar pode inferir riscos à saúde e à vida dos que seguem essa profissão. Em períodos de guerra ou de paz, esse exercício profissional requer preparo físico, habilidade no manuseio instrumental e saúde psíquica dos militares na defesa da ordem pública, não só por ocasião de eventuais conflitos, para os quais os trabalhadores militares devem estar preparados, mas também no cotidiano da organização militar (DANTAS *et al.*, 2010).

O exercício da atividade militar pode acarretar uma maior exposição a fatores condicionantes de agravo a saúde, favorecer o surgimento de doenças e comprometer a saúde do trabalhador militar. Pesquisa sobre estresse relacionado à saúde psicológica e física dos policiais militares com o objetivo de avaliar a qualidade de vida e as condições de saúde e de trabalho evidenciou que existe associação entre sofrimento psíquico e fatores como a capacidade de reagir a situações difíceis e grau de satisfação com a vida. Situações estressantes podem provocar ao trabalhador problemas de saúde física como alterações digestivas, musculares e ósseas. Diante destes aspectos, enfatiza-se a importância da

implantação, manutenção e continuidade de ações profiláticas que vise sobretudo à promoção da saúde dos policiais militares (GUALDA; BERGAMASCO, 2004).

Estudos sobre a prevalência de doenças incapacitantes nos militares da ativa, demonstraram que doenças que ocorrem com maior frequência são os transtornos neuróticos, psicoses esquizofrênicas, hipertensão, surdez, e outras isquemias cardíacas crônicas; moléstias cardiovasculares, osteomusculares e conjuntivas, fraturas, luxações e entorses. O estresse foi relacionado ao cotidiano de trabalho, e com consequências negativas para os relacionamentos familiares (COLLINS; GIBBS, 2003).

Ao que tange às relações entre trabalho e saúde mental, resultado de pesquisas apontam que aspectos do trabalho geram prazer e sofrimento para oficiais da polícia militar. Os resultados apontam que apesar da excessiva carga de trabalho administrativo e dos perigos inerentes à profissão militar, o prazer no trabalho está relacionado ao exercício de atividades de gestão para os oficiais, as quais proporcionam espaços de criação no trabalho (COSTA, 2007).

A percepção de estresse em policiais militares foi avaliada em pesquisas considerando as suas características ocupacionais e sócio demográficas, constatando que o estresse está relacionado à saúde psicológica e física dos indivíduos. Conclui-se que, em policiais militares da região metropolitana mais desenvolvida com maiores operações de serviços, a alta prevalência de licença para tratamento de saúde ocorre por transtorno mental e comportamental, ao que deve ser buscadas estratégias de prevenção e enfrentamento do transtorno mental e comportamental dos trabalhadores militares (LIMA *et al.*, 2015).

Os resultados de pesquisas revelam que os policiais com até 35 anos de idade apresentam maior índice de estresse percebido (IEP) do que os policiais com mais de 35 anos. Policiais que atuam na área operacional apresentaram maior IEP do que os policiais que atuam na área administrativa. Maiores IEP foi identificado em policiais que já passaram por algum evento traumático na carreira quando comparado aos policiais que não passaram por nenhum evento traumático. Os policiais militares ativos fisicamente e com boa qualidade de sono apresentaram

menor estresse percebido do que os policiais militares insuficientemente ativos e com qualidade de sono ruim (DE LIZ *et al.*, 2014).

Pesquisas revelaram que as policiais militares da cidade de João Pessoa, na Paraíba, descrevem características do serviço militar, como a disciplina e a hierarquia, centrando o trabalhador numa reunião de forças advindas da organização do trabalho. Essas relações de forças se conjugam, contribuem para implicações danosas à saúde mental dos profissionais, favorecendo o aumento do sofrimento psíquico, podendo se desdobrar em alcoolismo, depressão e até em suicídio. Dados da Junta Médica da corporação, de 2003 a 2005, mostram uma média de 489 policiais militares afastados do serviço por licenças médicas. Estes números são preocupantes em uma área de serviço público essencial à população (VIEIRA; SILVA, 2008).

Neste sentido, outro estudo realizado com 27.916 militares conscritos norte-americanos que teve como objetivo analisar as características dos participantes e investigar as áreas mais sensíveis de preocupação evidenciou que o serviço militar pode afetar a saúde do trabalhador em longo prazo. Ressalta-se, enfatizar como limitação do estudo a existência de poucos estudos específicos sobre saúde do trabalhador militar (VIEIRA; SILVA, 2008).

De forma lenta, mas muito importante, a produção científica acerca do policial vem aumentando, no entanto, ainda é necessário expandir a produção científica, considerando a quantidade existente destes profissionais os estudos ainda são inexpressivos. O tema vem conquistando espaço no meio acadêmico, possibilitando fundamentar intervenções focadas em minimizar o efeito negativo do trabalho na saúde mental. Valorizar essa relação é pensar na importância do papel do policial militar sobre a sociedade (SOUZA *et al.*, 2013).

Os aspectos e fatores que podem interferir na saúde do trabalhador militar estão relacionados a características organizacionais, socioeconômicas e hábitos e saúde. Os militares podem ser vulneráveis a doenças ocupacionais, por lidarem diariamente com situações de alto estresse e desgaste, no cumprimento das diversas missões e serviços militares. O estresse é considerado como um dos

principais problemas de saúde ocupacional entre os militares e o estilo de vida adotado pelo servidor militar como fator associativo à saúde (LELEU *et al.*, 2011).

Compreender e analisar a saúde do trabalhador militar contribuirá para o desenho de estratégias de prevenção e de enfrentamento de doenças relacionadas ao trabalho, que poderão melhorar a qualidade de vida dos militares; a melhora do trabalho nas ruas e na administração, possibilitando a adoção de medidas profiláticas nos diferentes níveis assistenciais de saúde, orientando o militar para desempenhar com efetividade suas funções com saúde mental e corporal e a seguir hábitos que evitem o surgimento de doenças (LELEU *et al.*, 2011).

2.2.5 Participação social

A segurança pública foi um dos poucos campos das políticas públicas talvez o único a não aproveitar a oportunidade aberta no contexto da redemocratização. Em meados da década de 1980, uma ampla movimentação no interior da sociedade civil pressionou pela criação de canais de participação e interlocução com o Estado, resultando, entre outros, na inserção de instituições participativas no próprio texto constitucional de 1988 ver os exemplos da criação dos conselhos na saúde pública e, posteriormente, da assistência social. Na segurança pública, de outra parte, restou praticamente intocada a arquitetura institucional herdada do regime militar (OLIVEIRA; RIBEIRO; BASTOS, 2015).

A criação de esferas participativas e novos locais de negociação com os atores estatais a respeito de iniciativas pontuais, não se consolida naquela década de 1988 no campo da segurança nem na seguinte. Na década de 1990, as iniciativas políticas neoliberais fizeram ampliar o espaço do mercado, que, seguindo uma lógica privada, pressionou no sentido contrário, de redução dos canais de debate público, houve pouca aproximação social com os responsáveis pela segurança pública. É apenas nos anos 2000 que um novo impulso é dado à participação social no campo da segurança, e essa tendência vem caminhando no sentido de conferir, atualmente, e não sem empecilhos, uma maior institucionalização e uma maior articulação sistemática das iniciativas existentes (CANO, 2006).

O impacto da estrutura federativa é especialmente relevante para pensar sobre os entraves encontrados no campo da segurança pública. Vale notar que a introdução de um novo paradigma nesse campo, o da prevenção ou da “segurança cidadã”, que prevê a ampliação do controle social e facilita a criação de dispositivos de participação social, ainda carece de um arcabouço legal federativo, de forma a facilitar a ação dos governos locais na gestão da segurança. Ainda, para promover uma efetiva articulação entre o local e o nacional, de forma que a mobilização social e as decisões tomadas naquele nível alcancem espaço em uma política pública sistemática e abrangente (OLIVEIRA; RIBEIRO; BASTOS, 2015).

Conforme demonstrado anteriormente, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, a agenda da participação social nas políticas públicas já vinha conquistando centralidade política no Brasil, em um contexto de redemocratização e de descentralização da gestão pública. De fato, os primeiros ímpetus de participação social na área da segurança residiram na criação dos conselhos comunitários de segurança, que surgem em meados dos anos 1980 (SOUZA, 2010).

Essas experiências não apresentaram uma trajetória linear e consolidada, tendo sofrido importantes interrupções e perdido centralidade política no interior do campo. Apesar disso, essas iniciativas são dignas de nota, dado que até então a temática da violência e da segurança possuíam pouca visibilidade ou relevância, tanto na academia, quanto na política democrática. Em conjunto com outras iniciativas, trata-se de um momento em que se coloca na agenda pública a necessidade de efetivar as necessárias rupturas com as estruturas não democráticas características do arcabouço de segurança (SOUZA, 2010).

De acordo com a literatura da época, que analisa a política de segurança no contexto da redemocratização, buscou pautar o tema da criminalidade no Brasil enquanto problema público e consolidação à ideia de que as estratégias historicamente adotadas pelos órgãos de segurança, bem como suas práticas, especialmente agravadas durante o regime autoritário, contribuíam para o agravamento do problema da criminalidade, ao invés de sua solução (KANT DE LIMA; MISSI; MIRANDA, 2000).

Os anos 1990 foram marcados pelo aprofundamento da exclusão social e pela introdução das políticas neoliberais, reduziram o impulso favorável à criação de canais de debate público, em especial, na segurança. Soma-se a esse quadro a introdução de uma nova orientação para política de segurança no interior dos estados, criando um contexto diverso ao dos anos 1980, favorável à difusão de experiências participativas. A reação conservadora imprimiu nova tendência à política de segurança pública em praticamente todos os estados (CANO, 2006).

Se as iniciativas dos anos 1980 estiveram politicamente associadas tanto à necessidade de redemocratização e reconstrução da esfera pública, quanto de reforma das organizações do sistema de segurança e justiça criminal; na década de 1990, a redefinição da agenda da segurança a partir de novas bases provocou sérias distorções em seu processo de implementação e difusão. Essa nova orientação manifesta-se nos estados com o crescimento de uma tendência favorável à retomada da política da “lei e ordem”, coincidente historicamente com o declínio eleitoral dos partidos de esquerda na política estadual. Ganha nova força a ideia de um modelo militarizado de atuação policial, reativo e fortemente repressivo (CANO, 2006).

Apenas ao final dos anos 1990 e início dos anos 2000 surge um novo retorno e fomento das iniciativas participativas no campo da segurança. A polícia passa a ter em seus ensinamento na instituição, especificamente, nas academias de formação de policiais o ensinamento sobre os direitos humanos com mais força, a diferença entre a polícia tradicional e a polícia comunitária junto à sociedade (MESQUITA NETO, 2006).

O primeiro Plano Nacional de Segurança Pública, criado em 2000, marca ainda o início de uma ação mais propositiva por parte do governo federal nesta área. O plano propunha um maior envolvimento da sociedade civil organizada e o fortalecimento daquilo que chamou de estratégias e programas comunitários enquanto estratégias de redução da criminalidade (CANO, 2006).

Nos anos mais recentes, a retomada dessas iniciativas vem sendo interpretada como parte constitutiva de um novo paradigma de segurança, por alguns

denominado paradigma da prevenção, por outros, da segurança cidadã. O termo cidadã qualifica a expressão “segurança pública”, ao demarcar sua natureza republicana, reafirmando explicitamente o papel da sociedade civil no desenvolvimento de políticas de segurança em regimes democráticos (MESQUITA NETO, 2006).

Em 2007, lança-se o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Pronasci), que reiterava alguns dos princípios já contidos no primeiro Plano Nacional de Segurança Pública (I PSNSP), e o paradigma normativo do Plano Nacional de Segurança Pública de 2003 abandonada no mesmo ano. No contexto desse programa, a materialização da participação social como elemento central acontece com a promoção da primeira Conferência Nacional de Segurança Pública (Conseg), no ano de 2009, e a consequente reforma do Conselho Nacional de Segurança Pública (Conasp) (KOPITTKKE; ANJOS; OLIVEIRA, 2010).

Nesse período de mudanças, diferentemente do campo da saúde, o engajamento político na promoção de espaços de ampla participação social no campo da segurança pública somente encontra seu momento de consolidação em um período muito posterior, entre 2009 à 2010, por se referir a duas das principais instâncias institucionalizadas, saúde e segurança pública, para a participação social organizada no campo da sociedade. Essas parecem se apresentar como possibilidades reais para a articulação, em um processo integrado, das dinâmicas e discussões locais, municipais, estaduais e nacional (KOPITTKKE; ANJOS; OLIVEIRA, 2010).

Segundo Dias Neto (2005) os conselhos representam órgãos de mediação entre o povo e o Estado e constituem uma das principais e inovadoras formas de constituição de sujeitos democráticos na área das políticas públicas. Neste contexto, seria possível definir os conselhos como espaços de interface entre o Estado e a sociedade. São pontes entre a população e o governo, assumindo a cogestão das políticas públicas. O poder é partilhado entre os representantes do governo e da sociedade, e todos assumem a tarefa de propor, negociar, decidir, implementar e fiscalizar a realização do interesse público (MIRANDA, 2007).

Para Miranda (2007), analisando o fenômeno do surgimento dos conselhos de segurança, no caso brasileiro, com destaque, é a partir de 1996 que a legislação em vigor preconiza que o recebimento de recursos pelos municípios para as áreas sociais está condicionado à existência de conselhos gestores, no que diz respeito à segurança, o condicionamento de liberação de verbas somente começou em 2003, com a proposta do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), que colocou a implantação de Conselhos Comunitários de Segurança como requisito.

O novo sistema de segurança será coordenado e gerido pelo Ministério Extraordinário de Segurança Pública. Em cada região do país será instalado um centro integrado de inteligência regional, cujas informações serão centralizadas em uma unidade nacional em Brasília. Para tudo isso acontecer, será necessário decreto federal regulamentando o funcionamento e função de cada órgão. É esperado uma participação efetiva da sociedade através de informações, que é a grande arma no combate à criminalidade através das ações preventivas das polícias nos estados (OLIVEIRA; RIBEIRO; BASTOS, 2015).

Neste tempo contemporâneo, o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), se tornou realidade com a lei 13.675 de 2018, trazendo em sua formação legal a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) com diretrizes para os entes federados em relação à segurança pública. Basicamente, o Susp realizará o tão necessário intercâmbio de informações entre os órgãos de segurança pública com apoio orçamentário e sistêmico da União, que durante todos esses anos, ficou de fora, deixando a segurança pública sob a responsabilidade exclusiva dos Estados (BRASIL, 2018).

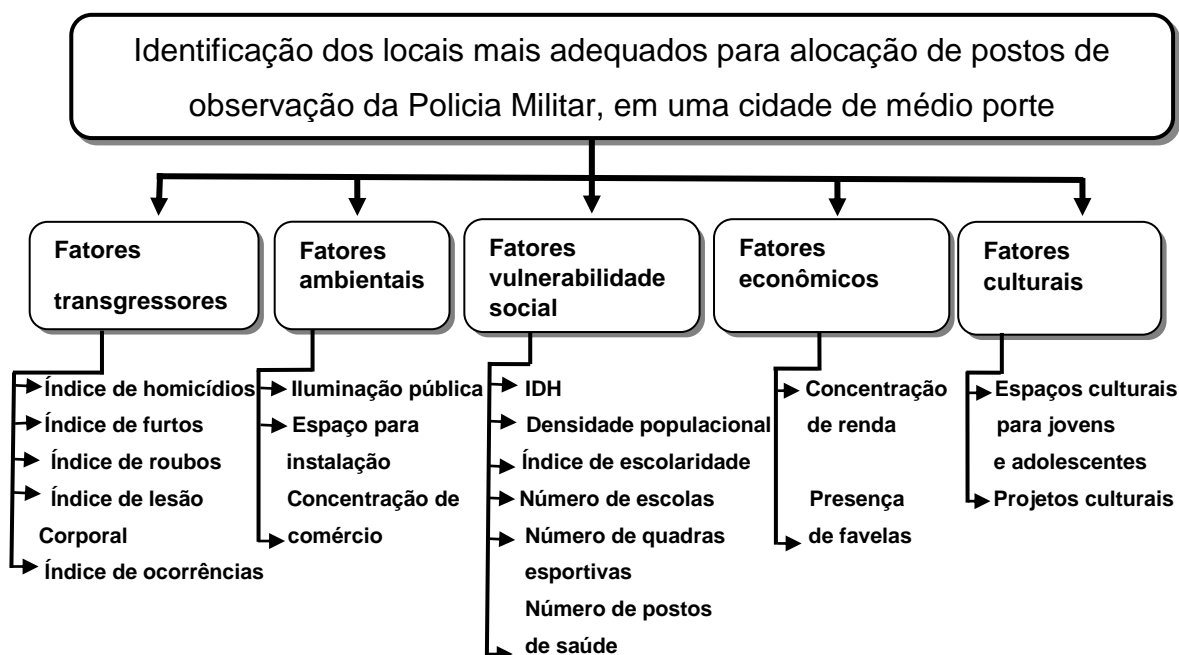
2.3 Estratégia para o modelo CEED

A estratégia é algo que os praticantes realizam, é algo que as organizações possuem. Dessa forma, aquela emerge mediante a atividade gerencial, realizada por agentes de alto conhecimento, que se esforçam rotineiramente em algo analítico, formal e sistemático, e o fazem em um ciclo de planejamento estratégico (WHITTINGTON, 2007).

É preciso criar uma visão para a mudança e uma estratégia para alcançá-la. Este princípio está claramente incorporado no primeiro estágio do sistema de execução da estratégia. É preciso que desenvolva a estratégia primeiramente. Nesta fase, afirmamos que todas as organizações deveriam anualmente rever e reafirmar sua declaração de missão, ou seja, o propósito organizacional, por que a organização deve apresentar suas declarações de valor como atitudes e comportamentos quando lida com funcionários, clientes, fornecedores e comunidades. A organização deve elaborar uma declaração de visão e uma data para alcançá-lo (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para montar uma estrutura física de vigilância física alinhada com a proposta organizacional da organização é necessário antes uma estratégia para a montagem da estrutura arborescente das variáveis de decisão. Com a montagem dos fatores motivadores é feito um planejamento da segurança pública em determinado local. Logo abaixo, trata-se de uma formação estratégica de fatores que motivam uma implantação de recursos para alocação de postos de observação da Polícia Militar (OLIVEIRA; CARMO; MOREIRA, 2015).

Figura 2 - Estrutura arborescente das variáveis de decisão



Fonte: Oliveira; Carmo; Moreira (2015, p.147).

Quando é elaborada a instalação da estrutura arborescente das variáveis de decisão quem está à frente é preciso ter muita comunicação com o meio externo e interno através de pessoas que tem conhecimentos, as informações viram dados que irão fazer parte de uma estrutura física de posição estratégica e imponente. Para que o trabalho de vigilância social aconteça com qualidade nestes locais onde a polícia militar está em observação e interação com a população é preciso de comunicação (OLIVEIRA; RIBEIRO, BASTOS, 2015).

A comunicação permite que todos os funcionários compreendam a estratégia e como podem contribuir para a sua execução bem sucedida. Ela desencadeia uma força poderosa que os psicólogos chamam de “motivação intrínseca”, nas quais as pessoas internalizam os objetivos da estratégia da empresa no âmbito social, sem a forma mecanicista, no qual pode fazer parte um planejamento estratégico organizado através de um ciclo de ações para promover mudanças que é uma ferramenta muito importante (WHITTINGTON, 2007).

Em relação a estratégia é importante relatar sobre o modelo de gestão estratégica orgânico, o qual fornece uma base para uma visualização atualizada, mais unificada e mais sintonizada sobre os principais problemas da estratégia. A qualidade do ser humano e seus conhecimentos tácitos individual é um diferencial na formação das estratégias. A formação de uma estratégia orgânica uni aspectos pessoais como o ser incessante, interativo, integrado, discreto, direcional e diferenciado (FARJOUN, 2002).

Um modelo orgânico do processo de gestão estratégico enumera Farjoun (2002), pode seguir a formulação de estratégia, digitalização, problema achado, interpretação, análise e avaliação, escolha e implementação, planejamento, negociação, persuasão, invenção. Realização de estratégia, também segue a implementação, gerenciamento em tempo real, mudança, complementação, refino, fixação e estratégia de sequenciamento. A estratégia em uma organização ajusta ao seu ambiente. Deve – se colocar pressão nas ações, coordenação e adaptação (FARJOUN, 2002, tradução nossa).

O modelo de gestão mecanicista é o modelo ideal para as organizações que têm a produção em série como sua meta principal, quer seja no setor primário, secundário ou terciário. Por outro lado, mesmo trabalhando com uma plataforma de baixo custo, o modelo de gestão mecanicista é muito engessado, ou seja, dependente de aspectos formais e para os dias atuais de economia globalizada, quando as organizações enfrentam um ambiente extremamente volátil, que exige delas constantes mudanças e adaptações a novos cenários, este modelo não é o ideal (FARJOUN, 2002).

No setor público, principalmente, em instituições militares a volatilidade no planejamento de estratégias, de adaptação é constante para uma melhor persecução dos crimes, que também muda a sua estratégia criminal, pois o criminoso observa o comportamento do trabalho da polícia. A cada mudança na estratégia, oriunda da informação conjunta da sociedade, dos resultados da própria polícia e de investigações, a estrutura das ações na corporação local tem que ser mudada, pois a associação entre estratégia e estrutura é diretamente ligada, a dependência tem que ser direta, porque não se pode realizar uma estrutura que diverge da estratégia organizada (GAMA, 2010).

O engajamento e a comunicação sobre o processo de desenvolvimento da estratégia de adaptação entre sociedade e poder público para as diversas partes envolvidas e interessadas, chamadas de stakeholders, são extremamente importantes durante todo o processo. Portanto, é fundamental mapear quais delas precisam estar envolvidas ou podem contribuir para cada passo do processo de desenvolvimento e implementação do plano. Dependendo do público e do momento do processo, será necessário o engajamento e participação efetiva, enquanto que outros públicos podem apenas ser comunicados do processo (GAMA, 2010).

Na segurança pública as estratégias envolvendo a sociedade e policiais, os quais são praticantes existentes em uma estrutura social, deve seguir passos de forma planejada, pois a sociedade tem que sentir a confiança no trabalho da polícia apesar que o medo da impunidade e a certeza de que a pessoa que foi presa vai

sair da prisão, afasta a participação social em um ciclo estratégico para o combate à criminalidade (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Talvez seja um dos motivos mais fortes que não deixa a sociedade se unir aos Conselhos de Segurança Pública (Consep), este é o efeito exatamente das leis frágeis, da ausência de lei e do tratamento que o estado oferece para a sociedade. A parte dependente, que é a gestão política é falha e o ciclo estratégico para a segurança pública sempre fica dependente do aparato estatal, que é mais um motivo para adaptação e reformulação de estratégias (SOARES, 2000).

Os Praticantes são aqueles atores que fazem uso das práticas para a ação e produção das práxis. Em outras palavras, são os praticantes que utilizam as práticas que prevalecem e estão em curso mediante a adaptação, combinação e coordenação em vista das necessidades de uso. Em consequência, essas práticas, formadas intencionalmente ou não, se institucionalizam em novas práticas resultantes (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A abordagem da estratégia como prática entende – se como construída ou é estruturada a partir da interação de sujeitos que possuem diversidade de costumes, culturas, e ideologias, sendo, portanto, as abordagens metodológicas que melhor se adequariam a essa abordagem, a construtivista e a de interpretação (OKAYAMA; GAG; OLIVEIRA JUNIOR, 2014).

A estratégia organizacional é comumente associada à visão funcionalista, analisada por meio das abordagens clássica, evolucionária, sistêmica e processual. As abordagens clássica, evolucionária e sistêmica definem que a estratégia é um recurso organizacional, seria algo que a organização possui. As organizações definem suas estratégias, quais sejam de diferenciação, de diversificação ou de associação, tendo processos de criação de planejamento estratégico, de decisão e de mudança organizacional, o que caracterizaria a estratégia como uma propriedade da organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

A abordagem processual, entretanto, não percebe que o planejamento seja indispensável à organização, pontuando que a estratégia poderia surgir e ser

implementada por meio de um processo de aprendizado prático, de tal sorte que algum óbice ou erro num processo estratégico não levaria, necessariamente a uma desvantagem competitiva capaz de prejudicar severamente a organização (WHITTINGTON, 2007; MINTZBERG, 2008).

A abordagem processual, que propiciou o debate em estratégia como prática (S-as-P), direciona o foco dos estudos em estratégia para a ação do fazer estratégico. Cumpre destacar que esta corrente se apoia na base comportamental do sujeito, pautando-se em resultados observáveis para deduzir o conteúdo do fazer estratégico. A abordagem alternativa para a estratégia se concentra numa perspectiva prática, destacando nesse contexto o praticante da estratégia e o processo de elaboração desta, entendendo a organização e a estratégia em si como partes subjacentes ou decorrentes das duas principais (CHIA; MACKAY, 2006).

Assim, essa nova abordagem de pesquisa sobre a estratégia, utiliza alguns conceitos da escola processual, entretanto, enfatiza a prática estratégica, tornando-se assim pós-processual Chia e Mackay (2006), por priorizar essa lógica decorrente da prática em si ao invés de se ater ou ter como foco central os atores e agentes (WHITTINGTON, 2007).

Nesta via, atentou-se ao processo de estabelecer ou criar a estratégia partindo-se da abordagem prática, compreendendo que a estratégia emerge a partir da interação das pessoas, compreendendo que como tal, estratégia como Prática está essencialmente preocupada com a estratégia como atividade nas organizações, tipicamente a interação das pessoas, ao invés de estratégia como propriedade das organizações (WHITTINGTON, 2007).

A estratégia como prática (S-as-P) passa a ter foco no que as pessoas fazem, sendo necessário também compreender seu contexto organizacional e institucional. O conceito chave dentro desta perspectiva é a “prática”, conceito este debatido deliberadamente sem uma abordagem unificada ou uma definição consensualmente aceita. Restringindo este trecho a uma visão, sem propiciar o debate do conceito, na qual a prática é constituída por procedimentos institucionais,

sistemas, ferramentas e técnicas, recorrente na rotina da organização (CHIA; MACKAY, 2006).

Na proposta de Whittington (2007), Jarzabkowski; Balogun e Seidl (2007) a prática está relacionada com a práxis, que é conduta ou ação, e os praticantes, no qual a práxis é a conexão dos aparatos ferramental, técnico e institucional com a ação implicada pelo sujeito o praticante dentro do campo social. A práxis também pode ser compreendida como um comportamento ainda não rotinizado ou algo entre um antigo e um novo comportamento e como uma performance adaptativa ou improvisada organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

À medida que o observador se aproxima da razão prática da estratégia, percebe a importância das pessoas envolvidas no processo, pois a estratégia é planejada, desenvolvida e implementada por pessoas. Nesse sentido, entender a estratégia como prática social é admiti-la como uma atividade situada e realizada de forma interativa, bem como construída mediante ações e interações dos múltiplos atores envolvidos na realização da prática estratégica, quer estejam na formulação ou execução da mesma. Portanto, para um estudo que conceba a estratégia como prática (S-as-P), deve haver um enfoque simultâneo nos praticantes, nas práticas e nas práxis, que compõem a estratégia da organização, bem como suas mútuas conexões (WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Sob esse argumento, o processo de estratégia como prática ocorre justamente na sobreposição de três dimensões de análise, os quais são os praticantes, as práticas e as práxis (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2007). Em outras palavras, os resultados da estratégia na ação são resultantes da interação entre essas três dimensões. Dessa forma, conclui-se que de acordo com a abordagem, os praticantes constituem um fator importante para o entendimento do processo social de construção da estratégia (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Tal relevância se deve à compreensão do seu significativo impacto sobre o desempenho e sobrevivência da estratégia. Por conseguinte, para se entender como a estratégia é desenvolvida, se faz necessária a compreensão de

características pessoais dos praticantes, tais como, o viés perceptivo do contexto, o modo como agem, e quais práticas fazem uso (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Na elaboração da estratégia para ter vantagem competitiva não significa que ela durará para sempre, uma vez que outras organizações poderiam imitá-la. Além disso, diante de tais choques, o que pode ser uma vantagem competitiva em um contexto poderia deixar de sê-lo em outro (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A organização deveria ter atributos que lhe conferissem sustentabilidade ao longo do tempo como o valor do recurso, raridade, baixo grau de imitabilidade e baixo risco de vir a ser substituído. Esses atributos ficaram conhecidos pela sigla VRIS. Na sua percepção, os recursos da organização têm um contexto subjetivo que implica maior grau de imobilidade, isto é, não são de fácil implementação e aquisição. O valor, previsto neste modelo, ocorre quando os recursos possibilitam que a empresa elabore e implemente estratégias que ampliem sua eficiência e sua eficácia. Entretanto, a posse de tais recursos não é suficiente para que sejam considerados fontes de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Quanto menor for o número de competidores capazes de utilizá-los, maior será a raridade desses recursos. Dessa forma, quanto mais difícil for a possibilidade de tais recursos serem imitados, maior será a possibilidade de eles gerarem vantagem competitiva. Daí a importância da dependência de trajetória e da ambiguidade causal como fatores que dificultam a imitabilidade (MEZZOMO, 2001).

Enquanto a primeira está ligada aos valores organizacionais, ao aperfeiçoamento das rotinas e ao desenvolvimento de inovações ao longo do tempo por uma organização, possibilitando que o conhecimento passe a ser de domínio coletivo, a ambiguidade causal dificulta que os competidores compreendam quais são as razões que levaram à geração daquelas vantagens competitivas. Pode tratar-se de um ou mais fatores atuando isoladamente ou o resultado de sua combinação em proporções que só aprendizado gerado pela prática possibilita conhecer (MEZZOMO, 2001).

A substituição do modelo de Barney e Hesterly (2007) ocorria quando os competidores eram capazes de usar recursos similares que possibilitariam a geração de estratégias similares. Mais tarde, substituíram o “S” pelo “O” de organização, o que denota a sua importância para a obtenção de vantagens competitivas e incluíram a substituição na imitabilidade, criando a nova sigla (VRIO).

O chamado VRIO, sigla que representa, “valor, raridade, imitabilidade e organização”, esse elemento integrador parte de quatro questões que se deve fazer sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo. Esta alteração enfatizou a importância da organização estar predisposta às mudanças, quando falou na dependência da trajetória, na estrutura e nas dificuldades de replicar e imitar (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A estratégia passa a focar naqueles recursos capazes de gerar vantagem competitiva, ainda que baseados na economia de escala, patentes, reputação da marca ou curva de experiência. Cabe, ainda, à organização orientar seus esforços no sentido de adquirir recursos, cujas combinações resultem em barreiras de entrada para os demais concorrentes (GRANT, 1991).

As capacidades organizacionais construídas ao longo do tempo são recursos ou ativos intangíveis incorporados às rotinas, aos processos, à experiência organizacional e à cultura, capazes de gerar uma vantagem competitiva. Em muitas organizações, os principais recursos são originados dos processos internos baseados no conhecimento acumulado pelas práticas operacionais (MEZZOMO, 2001).

Sua disseminação, nas rotinas diárias, passa, dessa forma, a ser fundamental para a criação de vantagem competitiva, pois não será de domínio do indivíduo e sim da organização. O empregado, embora não seja uma propriedade da organização, é detentor de competências que o habilitam a agir diante de diversas situações, dada a sua experiência, escolaridade e capacidade de raciocínio (SVEIBY, 1998).

Quanto às condutas, as novas tecnologias irão afetar as rotinas no interior das organizações e o processo de inovação, que irá retroagir sobre a estrutura de mercado ao mesmo tempo em que está, em conjunto com as estratégias, influencia no desempenho. Por fim, às políticas públicas cabe um papel determinante, pois devem ser capazes de potencializar o progresso técnico através de políticas macro e setoriais. Como o crescimento econômico é determinado pela eficiência produtiva, o desempenho das organizações a partir da utilização das novas tecnologias, sob influência da conduta, da estrutura e das políticas públicas, vai afetar a performance das nações ao longo do tempo (NELSON; WINTER 2005).

Por isso, a ação do estado é indispensável, pois deve guiar a inovação e as rotinas, estimulando a adoção das tecnologias com possibilidade de melhores resultados. Além disso, deve estimular os métodos mais eficientes, criando mecanismos que proliferem as melhores técnicas (NELSON; WINTER, 2005).

Isso significa que a evolução de tecnologias sociais e físicas, que se manifesta no compartilhamento de rotinas produtivas aparece como fator indispensável ao desenvolvimento. Nesse caso, mesmo que o progresso técnico e a inovação garantam condições de monopólio às organizações mais eficientes, com o passar do tempo, as tecnologias associadas a uma revolução tecnológica devem se disseminar pela nação. Nos países em desenvolvimento, essas observações ganham ainda mais relevância, pois as políticas precisam ser mais agressivas e proporcionar a apropriação da tecnologia desenvolvida no exterior (QUEIROZ, 2007).

2.3.1 Tecnologia de informação

Os autores inovam em seus escritos, abrangendo o uso da tecnologia dentro de um contexto de Segurança Pública em que o seu desuso já não pode ser vislumbrado, mas, por outro lado, não é privilegiado, incentivado ou, em outros termos, não tem a atenção que merece, seja pelos atores da segurança pública, seja pelos políticos que a usam como meio de promessa, principalmente se aliada ao contexto da atividade de inteligência. Aliás, os investimentos em tecnologias novas geralmente

são colocados em segundo plano e as verdadeiras inovações e utilizações saem de aplicações parciais ou de iniciativas pessoais (SAPORI, 2007).

Como exemplo de tecnologia que pode ser usada e ensinada, seguindo um modelo de ferramentas tecnológicas como programas de estatística em computador, foi feito o teste qui-quadrado, analisando a “reincidência de pessoas” que cometem crimes, que em análise aumentou, a diferença nas duas distribuições foi estatisticamente significativa, indicando uma associação entre reincidência e sexo e, portanto, confirmando que a proporção de homens entre reincidentes era maior em relação aos não reincidentes. Nota – se que através da tecnologia em análise, que um dos resultados foi que a reincidência era maior entre presos com carreira criminal mais extensa (SAPORI; SANTOS; MAAS, 2017).

Inovação associada à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é de suma importância para o desenvolvimento de várias atividades, como as ocorridas nas áreas industrial, de saúde, de ensino etc., e não seria diferente na segurança pública. Talvez esteja nesta área a maior contribuição da inovação na atualidade, devido ao fato de que, com o advento da globalização e com o avanço sistêmico das mais diversas tecnologias, o crime também inova, principalmente o crime organizado, que antes ficava restrito a determinadas regiões. Hoje, com as facilidades e a instantaneidade das comunicações, essas práticas delituosas são divulgadas quase instantaneamente para o mundo todo (FURTADO, 2005).

As políticas de segurança, embora tenham uma contemplação e diretriz nacional, nem sempre atendem às demandas regionais ou locais de cada Estado, principalmente, quando estipulam apenas orientações teóricas e não vêm acompanhadas de incentivos financeiros, ou relativos a recursos materiais, ou em relação à formação dos profissionais de segurança pública (LUNARDI, 2014).

Os gestores contemporâneos têm, por isso, que se adequar às condições locais de produção de conhecimentos e, com base nas necessidades e demandas existentes, procurar atuar frente a uma conjuntura nacional e buscando, aliado às bases tecnológicas, a padronização de conceitos, estruturas e procedimentos relativos ao seu nicho de atuação, seja de polícia ostensiva, seja de polícia

investigativa, seja de perícia, seja de atuação de defesa civil ou atuação em catástrofes naturais ou situações humanas provocadas (LUNARDI, 2014).

Questões atuais, como a agregação do laudo digital ao procedimento policial, eletrônico ou físico, a identificação biométrica dos investigados, maiores ou adolescentes, a utilização de aplicações que auxiliem na tarefa dos policiais, não só na busca de informações e na facilitação dos trabalhos policiais, mas também na organização de ações e procedimentos, a busca de identificação automatizada através de sistemas de reconhecimento facial, a criação de mecanismos de gestão para situações complexas da atualidade, tal qual o meio ambiente, a incorporação de tecnologias embarcadas nas frotas veiculares, a utilização de redes sociais como forma de aproximação comunitária e facilitação da comunicação, e, a disseminação dos conhecimentos através de cursos não presenciais, foram muito bem analisadas pelos nossos autores (VALLE, 2013).

Verifica-se, de outra sorte, que o sistema de Segurança Pública só evolui com a evolução dos seus subsistemas, das polícias militares e civis, das perícias, do sistema prisional, do corpo de bombeiros etc. A comunicação e a tecnologia que amplia é, de acordo com o idealizador da teoria dos sistemas, Niklas Luhmann¹ (1984) citado por Lunardi (2014), o mecanismo de acoplamento estrutural entre os subsistemas e, também, meio de interação com seu entorno, seja com o sistema mãe, a sociedade, seja com os demais sistemas, o do Direito, o da Política, o da Moral, dentre outros. Certo é que o sistema social acabou por gerar a demanda de um formato de controle dos seres humanos e que a parte criminal primária de atuação tenha ficado a cargo das polícias, sobre as quais recai a principal demanda atual que é o aumento da sensação de segurança (LUNARDI, 2014).

A informação não escolhe lugar determinado para chegar, está disponível para ser acessada em todo lugar e a qualquer momento. Para isso, basta que façamos uso de equipamentos com boa capacidade tecnológica e já estamos de posse da informação que nos interessa. Nos dias atuais, isso pode ser feito na palma da mão

¹LUHMANN, Niklas. **Soziale Systeme: Grundrisseiner allgemeinen Theorie**. Frankfurt: Suhrkamp. 1984.

dos usuários dessas tecnologias como é o caso daquele que possui um *smartphone*, o que o torna habilitado a receber e a transmitir informações de qualquer lugar em que esteja. Sem falar, é claro, dos produtos que estão sendo desenvolvidos a todo o momento e que podem ser acessados a baixo custo, e até mesmo gratuitamente (FURTADO, 2005).

Imagine aqueles que estão segregados nos sistemas penitenciários do nosso país, por exemplo, onde quase todos os presos possuem em suas celas um aparelho de televisão, um microcomputador, seja ele um notebook ou netbook, um *smartphone*, um terminal celular de boa qualidade etc., e com todo o tempo e “segurança” do mundo para aprender a praticar o mal. Hoje, o cidadão que está em sua residência talvez não esteja tão seguro quanto aquele que está recolhido a um presídio de uma cidade qualquer do nosso país (FURTADO, 2005).

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) levam o conhecimento a qualquer lugar do mundo, bastando, para isso, que se disponha de equipamentos integrantes de sistemas computacionais e com acesso à internet, que levam ao usuário qualquer tipo de informação desejada e que seja suficiente para aumentar seu conhecimento (VALLE, 2013).

Verificou-se, em determinada ocasião, no Estado do Rio Grande do Sul, que da massa carcerária composta por aproximadamente 24 mil presos na época da realização da pesquisa, que 10% destes conheciam eletrônica, ou seja, 2.400 presos conheciam eletrônica e 800 conheciam informática. Imagine o que se pode fazer com esse conhecimento, haja vista que nos nossos dias, com a eletrônica e a informática avançadas, pode-se fazer muita coisa, e em determinadas oportunidades até à distância, como se tem notícia seguidamente, em que criminosos de outros países praticam fatos criminosos aqui no Brasil e criminosos brasileiros cometem delitos em outros países, os chamados crimes cibernéticos que para serem descobertos exigem que os investigadores possuam um bom nível de conhecimento técnico (VALLE, 2013).

Como é possível notar, o criminoso está inovando a todo o momento e os gestores da segurança pública não procedem da mesma forma, muitas vezes devido à

própria legislação. Para citar um exemplo, a Lei nº 8.666 lei das licitações, ou a lei do Diabo, como é vulgarmente conhecida por causa do seu número final 666. Na área pública, esta lei gera uma série de transtornos em razão da necessidade de cumprimento de prazos (CAVALCANTE, 2014).

A lei é ótima, mas, no serviço público, ela acaba travando muitos processos, haja vista que quando se solicita algum equipamento de tecnologia de ponta, quando se recebe o que foi solicitado, este equipamento já está ultrapassado, devido ao avanço tecnológico, que é muito rápido. Para exemplificar, para a sorte dos órgãos que tratam com a segurança pública, as impressoras 3D, pelo que se sabe, ainda não chegaram ao submundo do crime, pois se lá estivesse, os criminosos certamente já estariam consertando e fabricando seu próprio armamento, em razão do potencial tecnológico deste equipamento (CAVALCANTE, 2014).

Na área operacional, a tecnologia da videoconferência tem uma importância significativa, representando ganho de qualidade, rapidez, eficácia e eficiência nas atividades de competência dos órgãos encarregados deste mister, mesmo que se tenha que alterar a legislação vigente, pois essa tecnologia possibilita a realização de oitivas, interrogatórios, reconhecimentos de pessoas, coisas e criminosos à distância, facilitando, assim, o trabalho dos órgãos operacionais das instituições encarregadas da prestação de serviços de segurança pública (OLIVEIRA, 2009).

O investimento em telefonia Protocolo de internet (IP) nesta área elevaria a qualidade dos serviços da instituição, tornando-a mais qualificada administrativa e operacionalmente e com importante redução de custos. O ensino à distância também tem sua importância na segurança pública, visando à qualificação dos funcionários e à formação do capital intelectual das instituições que operam na área. Essa tecnologia possibilita que funcionários do interior do Estado possam se atualizar com a participação em cursos de reciclagem, sem a necessidade de deslocamentos para a capital para frequentar cursos que possam ser ministrados à distância. No caso dos policiais, isso se torna ainda mais complicado, pois, para fazer um curso, ele não apenas se deslocaria, como diminuiria o efetivo da segurança de sua localidade (VALLE, 2013).

Um provedor de internet é importante por ser um instrumento que agrega valor, principalmente no que se refere à utilização do tempo, em razão do interesse da administração na solução das mais diversas situações, uma vez que a informação é a principal matéria-prima com as quais as organizações policiais trabalham. A adoção de um sistema de terminais leves agrega muito valor na execução dos trabalhos desenvolvidos pelos organismos de segurança pública em razão do reduzido custo operacional desses terminais, ainda mais quando se necessita da aquisição de softwares e hardwares, além de oportunizar o aumento da produtividade administrativa e operacional (VALLE, 2013).

Quando se refere à gestão operacional das instituições que lidam com segurança pública, com a utilização de TIC não se pode ficar alheio à inteligência, uma vez que esta destina-se à produção de conhecimento e é a que mais necessita de inovação tecnológica. Daí a importância que se dá a essa ferramenta, até mesmo porque se entende que: sem tecnologia da informação e comunicação não se tem inteligência (FURTADO, 2005).

A inteligência é um instrumento de grande importância para a atividade de segurança pública. Ela deve ser bem empregada pelos gestores, porém muitos deles não se dão conta disso e até a confundem com investigação. Aliás, esse é um dos principais problemas encontrados pelos gestores de órgãos encarregados da segurança pública na atualidade; por terem vindo da área operacional, muitos não conseguem distinguir uma da outra e quase sempre dispensam a inteligência e ficam com a investigação. Acabam jogando fora uma das melhores ferramentas que têm à sua disposição (LUNARDI, 2014).

A inteligência como ferramenta de ampliação do conhecimento se alicerça, principalmente, na análise criminal, uma vez que esta tem por finalidade estabelecer correlações para a detecção de padrões criminais, como data, hora e característica do local em que ocorreu o crime; perfil das vítimas de interesse dos criminosos; o modus operandi, entre outros fatores significativos que podem contribuir para a identificação de padrão de determinada atividade criminosa ou do conjunto de atividades delituosas. Esse trabalho de análise é facilitado quando se utilizam meios computacionais para sua execução (LUNARDI, 2014).

Os resultados ou os produtos oriundos da análise criminal são imprescindíveis para o bom desenvolvimento da atividade de polícia, pois favorecem não só a tomada de decisões, mas também o planejamento organizacional e o planejamento operacional, possibilitando a distribuição mais adequada de recursos materiais e humanos, direcionados às operações especiais de unidades táticas e de operações preventivas, subsidiando, assim, o desenvolvimento das ações de segurança pública com vistas à redução dos índices de violência e criminalidade (LUNARDI, 2014).

As principais fontes de informações e de dados, utilizadas atualmente com maior frequência pelos órgãos de segurança pública para a elaboração dos seus relatórios de análise criminal, são os registros de ocorrências policiais, as oitivas contidas nos inquéritos policiais, os relatórios das autoridades policiais e que integram os mesmos inquéritos policiais, as informações oriundas dos disque-denúncias, entre outras atividades internas e externas, sendo que estas podem ser acessadas a partir da utilização de softwares destinados a esta finalidade e que estão à disposição no mercado. Há softwares que facilitam a busca em diversos bancos de dados, em fontes abertas e fechadas (SOARES, 2007).

“O geoprocessamento é um conjunto de técnicas de coleta, tratamento, manipulação e apresentação de informações que estão situadas dentro de um determinado espaço geográfico” (FURTADO, 2005, p. 49-50).

A tecnologia do geoprocessamento facilita muito as análises das ocorrências criminais, apontando diretamente o local onde acontece maiores incidentes criminais. Entre as mais relevantes formas de geoprocessamento, destacam-se a cartografia automatizada, processamento de imagens de satélite, digitalização de mapas e sistemas de informações (GIS – Geographic Information System) (FURTADO, 2005).

O principal objeto do geoprocessamento, quando utilizado para subsidiar ações de segurança pública, é a geoinformação, ou seja, corresponde a uma informação unida com um atributo geográfico e que é identificado com auxílio de um

equipamento do tipo GPS. Uma informação que tem como aliada sua posição geográfica é também chamada de informação georreferenciada, no sentido de ter referência, por meio das coordenadas geográficas, a algum ponto da Terra. O tratamento da geoinformação permite o controle do meio ambiente e o planejamento de cidades e de redes de infraestrutura (FURTADO, 2005).

No mapa, torna-se possível visualizar com mais facilidade a posição das informações coletadas. Essas visualizações das informações localizadas em um mapa, por si só, já esclarecem muito, pois dão noção espacial ao dado, trazendo este para o mundo concreto. Mas, além de facilitar a visualização, o mapa, aliado aos softwares e outros equipamentos de análise, também permite que o analista calcule as distâncias entre elas para tirar dessas informações tudo o que elas podem dar quanto ao lugar a que se referem (FURTADO, 2005).

Outra área bastante interessante que se verifica na segurança pública e que tem uma importância significativa nos dias atuais é a de radiocomunicações, ou seja, a utilização de sistemas de rádio. Os órgãos que cuidam da segurança pública não falam entre si em nosso país. Imagine isso ocorrendo em uma situação de risco, de crise ou de emergência. Pelo que se sabe, é obrigação exclusiva do Estado proporcionar essa comunicação a partir da aquisição de equipamentos adequados e modernos, assim como exigir de todas as organizações, suas subordinadas, que os utilizem diariamente, possibilitando inclusive, de tempo em tempo, o treinamento simulado em conjunto de todas essas instituições (CAVALCANTE, 2014).

Sobre o ataque às Torres Gêmeas, no dia 11 de setembro de 2001, em Nova York, nos Estados Unidos, no qual ocorreu uma “falha na comunicação” palavras mágicas que servem, muitas vezes, para minimizar uma situação que poderia ter um desfecho menos crítico ou até mesmo salvar várias vidas. No dia em questão, quando os bombeiros de Nova York se dirigiam às torres em chamas, os sistemas de radiocomunicações não funcionaram, inclusive o sistema do Corpo de Bombeiros. Isso ocorreu em razão de estes profissionais nunca terem feito um treinamento para verificar o funcionamento dos seus equipamentos de telecomunicações, haja vista que eles haviam recebidos transceptores novos, mas nunca os colocaram em uso, pois estavam guardados nos armários do Corpo de

Bombeiros de Nova York ou nos porta-malas das suas viaturas (CAVALCANTE, 2014).

A todo o momento surgem novas TIC, que auxiliam na solução das necessidades dos órgãos que atuam na segurança pública, como é o caso de balões, drones (VANTs), nanodrones, chips, REFIDs abreviação de rádio frequency identification, Identificação por Rádio, Biometria, novas formas de monitoramento eletrônico, investigação eletrônica à distância e equipamentos eletrônicos embarcados, ou seja, tecnologia embarcada, principalmente na área das telecomunicações (VALLE, 2013).

2.3.2 Marketing social como estratégia de comunicação

O termo Marketing Social foi usado pela primeira vez em 1971 por Kotler e Zaltman, quando estudavam como o marketing poderia ajudar na solução para as diversas questões sociais. Marketing social é o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia social em um grupo alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisas de consumidores, de configuração de ideias, de comunicações, de facilitação de incentivos e teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo alvo (CRISTOFOLI; MARQUES, 2007).

Por outro lado, Kotler e Zaltman¹ (1971) citado por Lazer e Kelley (1973) ampliam o conceito de afirmando que o marketing social também se preocupa com as consequências sociais de políticas, decisões e ações de marketing. Para eles, um conceito definitivo de marketing social ainda estava por ser definido.

Marketing social é a modalidade de ação mercadológica institucional que tem como objetivo principal atenuar ou eliminar os problemas sociais, as carências da sociedade, relacionadas, principalmente, às questões de higiene e saúde pública,

¹KOTLER; Philip. Zaltman, Gerald. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, v. 35, p.3-12, July, 1971.

de trabalho, educação, habitação, transportes, nutrição na sociedade, segurança pública, entre outros assuntos (MEIRA *et al.*, 2008).

O marketing social é uma disciplina que busca contemplar objetivos sociais desejados e já completa quatro décadas dentro do conhecimento de marketing. Os consumidores não se preocupam apenas em satisfazer seus desejos e necessidades, mas também estão preocupados com o bem estar societal e nesse contexto as empresas devem atender às demandas sociais das mudanças no ambiente. O marketing social é voltado às atividades não empresariais, não visa o lucro, mas sim objetivos sociais (ANDREASEN, 2002).

De forma reflexiva, afirma Andreasen (2002), que o marketing social é a adaptação das tecnologias de marketing comercial à programas desenhados para influenciar o comportamento voluntário do público-alvo para melhorar seu bem estar pessoal e o da sociedade do qual é parte.

A principal contribuição do marketing social está no preenchimento do gap, ou seja, a lacuna entre o setor corporativo e o bem-estar público, a partir da compreensão dos dois mundos. É papel dos praticantes do marketing social aprender e ter uma melhor compreensão de como influenciar comportamentos para obter benefícios que nunca serão tangíveis como não ter câncer ou não contrair uma doença sexualmente transmissível. Ainda para estes autores, os praticantes do marketing social podem atuar como intermediários entre instituições representativas da sociedade e corporações, a fim de negociar saídas para problemas apresentados (HASTINGS; GERARD, 2011).

Para fazer acontecer o marketing social uma organização, seja particular ou pública nunca pode trabalhar sozinha, é preciso parcerias ou pelo contrário está fadado ao fracasso. A união entre pessoa jurídica pública e privada com a mídia, com empresas, com artistas, músicos, ONG`s, conselhos sociais é uma estrutura perfeita e poderosa para o marketing social. Atualmente, programas associados ao marketing social tratam, no Brasil, de diversos assuntos, como trabalho infantil, educação, fome, drogas e violência (MEIRA *et al.*, 2008).

O marketing social desenvolvido na segurança pública vem no sentido de proporcionar a união dos elementos que compõem uma tríade como o marketing, a segurança e o setor público, sendo aquele focado em beneficiar a sociedade como um todo e atingir um grau de realização essencial de segurança para que o cidadão possa se desenvolver e crescer como indivíduo auto realizado (YAGNAZE, 2006).

O marketing social tem como características básicas aproximar os órgãos de segurança junto à sociedade, trazer o aspecto de segurança para esta e desenvolver ferramentas que possam coibir a ação da criminalidade, por meio de um trabalho de prevenção para que se solucione o problema antes que venha acontecer. A mudança de paradigma está justamente nos conceitos de marketing que fazem a racionalização dos processos para desenvolver mais agilidade e transparência nos serviços prestados à sociedade (DOMINGUES; PIÑEIRO, 2013).

A complexidade que existe entre as ações que o Estado realiza, a exemplo da administração burocrática que tende a reagir de forma lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que processam à sua volta, para propor o bem estar social da população e as possíveis falhas do sistema em disponibilizar recursos adequados para que os projetos sociais possam se desenvolver, vem acarretar um distúrbio que a afeta (CRISTOFOLI; MARQUES, 2007).

A estratégia das organizações públicas é frequentemente limitada pela burocracia que cerca os processos relacionados às mesmas. Infelizmente, a cultura da organização fica contaminada pela percepção de que não adianta criar uma nova solução ou um procedimento mais simples e eficiente, pois, se não estiver previsto na legislação, não pode ser executado (DOMINGUES; PIÑEIRO, 2013).

Verifica-se uma inversão de limites em relação à organização privada. Esta última é limitada pela legislação que diz o que é proibido, enquanto a organização pública não pode tomar nenhuma atitude que não seja previamente permitida por lei. Na estratégia das organizações privadas, atingir o resultado é o mais importante e, na pública, a obediência à lei prevalece sobre o alcance dos objetivos. Este obstáculo pode ser minimizado se a organização definir "políticas" durante o planejamento

estratégico. Políticas são regras para a tomada de decisões, assim é importante que as políticas estejam de acordo com as estratégias estabelecidas (YAGNAZE, 2006).

A nova administração pública prega a transparência das ações e decisões de seus gestores, atribuindo-lhes maior autonomia, vinculada a responsabilidade social, o que leva a novas formas de controle. Observa-se que, as informações que os órgãos de segurança pública transmitem à sociedade se tornam imprescindíveis para que esta se integre em um processo de busca de uma ideologia clara, que conduz a um sentimento de segurança e integração com o governo. Por isso, é importante que os órgãos de segurança pública passem uma imagem positiva para a sociedade, reduzindo assim o impacto negativo e incentivando a uma atitude positiva que repercutirá por todos os atos assim realizados. A comunicação é uma ferramenta de aproximação dos órgãos de segurança pública e da sociedade (MEIRA, 2008).

Um processo de comunicação muito importante dentro das atividades vinculadas aos veículos de comunicação de massa e que serve de importante ferramenta para o marketing social utilizado na segurança pública é aquele cujos principais objetivos se destacam, seguindo para o despertar consciente, despertar atenção, suscitar interesse, proporcionar conhecimento, garantir identificação, criar desejo e suscitar expectativa no processo de comunicação, garantir e manter continuidade na satisfação pós-ação, estabelecer interação, obter fidelidade, gerar disseminação de informações pelos interlocutores. Este é o último estágio e pressupõe a formação de agentes geradores e disseminadores de comunicação positiva, a partir dos públicos-alvo (PINHO, 2004).

Os órgãos de segurança pública devem desenvolver-se preventivamente, suas ações, procurando sempre se antecipar à emanção do delito. A orientação, o aconselhamento ou advertência deverá anteceder nas ações preventivas. As ações educativas não devem ocorrer apenas no momento das infrações ou em datas comemorativas, mas a todo o momento, com participação ativa junto aos organismos comunitários encarregados de promoverem a defesa da comunidade, principalmente junto às escolas e associações, através de palestras, campanhas e

outras formas de divulgação e orientação. Nesse sentido de educar, deve dar sempre prioridade às crianças e aos adolescentes, para que estes tenham comportamento público de acordo com o ordenamento legal vigente e, atuem dessa forma, como colaboradores das ações policiais (MEIRA, 2008).

Para atender com eficiência a sociedade, cada vez mais exigente com os produtos e serviços que lhe são fornecidos, o órgão de segurança pública deve estar integrado sempre a praticar “parcerias” com os demais órgãos públicos e entidades não governamentais que atendam diretamente ao cidadão. Porém, é importante ter o cuidado para não assumir funções de outras organizações e essas, por sua vez, se acomodarem com a situação (DOMINGUES *et al.*, 2013).

O órgão de segurança pública deve buscar a integração no local e se unir com as autoridades constituídas do município e, em conjunto com a sociedade, discutir soluções alternativas, qual seja, a de exigir do Estado que cumpra o seu papel como responsável pela segurança pública de todos, guardadas as proporções e responsabilidades de cada um. Todo o trabalho desenvolvido por órgãos de segurança pública deve ser feito com critérios, pois uma falha mesmo com a melhor das intenções pode denegrir a imagem de toda uma organização, levando - a novamente ao ponto de partida, qual seja o de ter a credibilidade e confiança da sociedade (OGDEN, 2006).

2.4 Estrutura para o modelo CEED

Acredita - se que as organizações funcionam mediante a incorporação de orientações previamente definidas e racionalizadas na sociedade, que contribuem para a legitimação de suas atividades e para sua sobrevivência, independente da eficiência e demanda de sua produção. Muitos programas, políticas e tecnologias são adotados nas organizações por força de orientações contextuais, como manifestações de regras e significados, fixados em estruturas construídas e institucionalizadas na sociedade. Desse modo, perante a incerteza ambiental, a competição entre as organizações volta-se não apenas para recursos e consumidores, como também para a legitimidade institucional, tomando suas práticas cada vez mais homogêneas dentro de um determinado domínio

organizacional, seja empresa pública ou privada, órgão pública ou instituição militar (MEYER e ROWAN¹, 1983 citado por FONSECA; MACHADO-da-SILVA, 2010).

Afirma Tavares (2014) que a classificação legal sobre quem são os militares está organizado no artigo 144 da Constituição Federal do Brasil e dispõem que os militares integram as Forças Armadas, constituídas pela Marinha, Exército e Aeronáutica e pelas Forças Auxiliares formadas por Polícias Militares e Corpo de Bombeiros Militares estaduais ou distritais.

O servidor militar, ao ingressar na carreira militar, tem que obedecer a diversas normas e estritos princípios hierárquicos, que condicionam toda sua vida pessoal e profissional. O trabalho militar possui características peculiares, necessidade de formação específica e de aperfeiçoamento contínuo, pois o exercício da carreira militar pode inferir riscos à saúde e à vida dos que seguem essa profissão (TAVARES, 2014).

Em períodos de guerra ou de paz, esse exercício profissional requer preparo físico, habilidade no manuseio instrumental e saúde psíquica dos militares na defesa da pátria, não só por ocasião de eventuais conflitos, para os quais os trabalhadores militares devem estar preparados, mas também no cotidiano da organização militar (ESTEVES, 2010).

Os valores dos policiais, a cultura de coesão e, os hábitos e costumes que garantem a cultura organizacional não só influenciam suas interpretações sobre a estratégia organizacional, mas também condicionam as adequações e implementações efetivas. Neste ínterim, entretanto, ocorre em razão das práticas, das experiências, das ideias compartilhadas e não por meio de discursos ou normas impostas, de forma etnográfica, observando as ordens dentro da corporação militar (BAILEY, 2007).

¹Meyer, J. W., & Rowan, B. **Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony**. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: ritual and rationality* (pp. 21-44). London: Sage Publications. (1983).

A Etnografia é uma metodologia das ciências sociais, principalmente da disciplina de Antropologia, em que o principal foco é o estudo da cultura e o comportamento de determinados grupos sociais. A Etnografia tem ganhado espaço dentro do universo corporativo. Antes apenas conhecida dentro do universo universitário das ciências humanas, hoje ela ganha destaque como diferencial em muitas análises e relatórios (ANGROSINO, 2009).

De acordo com Tavares (2014), pode-se dizer que os sistemas sociais conhecidos se dividem em três tipos como os inorganizados que são sistemas sociais praticamente desorganizados, como uma multidão; os semi organizados como a família, uma empresa familiar, uma tribo, etc.; e os organizados que se constituem nas burocracias propriamente ditas, como por exemplo, uma grande empresa, o exército, a igreja católica, entre outros.

Especificamente no que tange às burocracias, uma forma de delinear seus limites em relação a outros tipos de sistemas sociais é por meio do tipo de dominação existente. A burocracia pode ser definida como um tipo de poder, ou dominação, da mesma forma que o patriarcalismo, o patrimonialismo, o feudalismo, entre outras, constituem - se no tipo de dominação existente em outros sistemas sociais. (WEBER¹, 1958 citado por TAVARES, 2014).

No sistema social burocrático imperam diretrizes, como a divisão do trabalho, realizada de forma racional, com vistas a alcançar determinados objetivos pré estabelecidos e administrados conforme critérios de eficiência, visando o aumento da produtividade. Nesse sentido, o autor alega que o tipo de dominação vigente nas burocracias é o racional legal, tendo como característica seu caráter formal e impessoal, dirigido por gestores profissionais e baseado em mecanismos de controle (WEBER¹, 1958 citado por TAVARES, 2014).

Quanto ao caráter formal que define as burocracias, a autoridade nesse tipo de organização deriva de normas racionais legais, válidas por levar aos fins visados;

¹ WEBER, M. **The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**. New York: Charles Scribner's Sons, 1958.

sendo que determinadas normas, são escritas e exaustivas, com vistas a definir de forma precisa as relações de autoridade existentes. O formalismo da burocracia caracteriza-se pelo seu caráter hierárquico, se constituindo em um sistema de subordinação organizado das autoridades, de forma verticalizada; e pela divisão horizontal do trabalho, buscando diferenciação nas atividades a serem feitas, de acordo com os objetivos a serem realizados (PRESTES-MOTTA, 2001).

No que tange a impessoalidade e a gestão profissionalizada, a administração burocrática independe das pessoas, sendo, ao contrário, embasada em cargos com atribuições específicas, excluindo-se do processo os elementos emocionais e irracionais. Nesse tipo de sistema social, a escolha do indivíduo que irá preencher determinado cargo se dá com base em suas competências técnicas, não havendo administradores profissionais treinados especificamente para as funções inerentes espaço para nepotismo ou qualquer outra forma de favoritismo. Essa característica da burocracia estabelece, também, a especialização do trabalho, exercido por ao cargo ocupado (ESTEVEZ, 2010).

Geralmente esses administradores não possuem os meios de produção e recebem remuneração em forma de dinheiro, ou seja, recebem salário, subsídios, em troca de seu esforço de trabalho. Essa separação entre propriedade e trabalho demanda formas de controle. No caso das burocracias, o controle se dá por meio da previsibilidade, ou seja, por meio da antecipação das discrepâncias que podem ocorrer entre o que foi planejado e o que foi realizado, e que, conseqüentemente, demandam ações para retomada do rumo previamente estabelecido (OLIVEIRA, 2009).

A medição e acompanhamento da relação entre o previsto e o realizado nas organizações burocráticas pode ser considerado como uma das principais causas da emergência desse tipo de sistema social, que se materializa em uma maior eficiência organizacional em detrimento das formas organizacionais anteriores. A eficiência organizacional é relacionada com precisão, rapidez, unidade de comando, continuidade, discricção, uniformidade, redução de fricções entre áreas e redução do custo de materiais e de pessoas (PRESTES-MOTTA, 2001).

Todas essas características levam a uma superioridade técnica em relação aos outros tipos de organizações existentes no período da emergência das burocracias, conforme registrado por (WEBER¹, 1944, p. 103, citado por PRESTES-MOTTA, 2001):

[...] um mecanismo burocrático perfeitamente desenvolvido atua em relação às demais organizações da mesma forma que a máquina em relação aos métodos não mecânicos de fabricação. A precisão, rapidez, a univocidade, o caráter oficial, a continuidade, a discricção, a uniformidade, a rigorosa subordinação, a redução de fricções e de custos materiais e pessoais são infinitamente maiores em uma organização severamente burocrática.

O objetivo final das organizações burocráticas é o aumento da eficiência organizacional, o que demonstra sua lógica racional baseada na utilização eficiente dos meios de produção para alcance de determinados fins que, geralmente, dos meios de produção para alcance de determinados fins que, geralmente, se traduzem em resultados econômicos para as organizações (MAXIMIANO, 2000).

Apesar de se constituírem no principal sistema social vigente, pesquisadores vem identificando e analisando organizações que adotam outra lógica, que não a racional utilitária das burocracias. O ambiente atual, altamente competitivo e incerto nas quais as organizações atuam, é considerado como um fator determinante para o surgimento de outras formas organizacionais alternativas ao modelo burocrático weberiano. Pode-se entender a busca por novas formas de organização em três grandes blocos, ou seja, desenvolvimento tecnológico; aumento da competitividade; e, existência de um mercado mais exigente (OLIVEIRA, 2009).

As organizações racionais burocráticas, que possui esta estrutura, não são necessariamente as mais eficientes nesse novo ambiente, de acordo com o encontrado em alguns estudos clássicos. A competitividade e sobrevivência em um ambiente mais turbulento dá espaço para uma maior criatividade e imaginação nas organizações ditas pós-modernas. Esse tipo de organização, possui como atributos gerais em sua estrutura a flexibilidade, adaptação, tolerância à incerteza e busca

¹WEBER, Max. **Economía y Sociedad** (Traduzido por José Medina Echavarría, J. Roura-Parella, E. García Máynez, E. Imaz e J. Ferrater Mora). México, Fundo de Cultura Económica.1944.

da melhoria contínua inovada, além de serem geralmente achatadas, descentralizadas, auto organizadas ou organizadas em redes, mas não são auto gestionários (MAXIMIANO, 2000).

As organizações com características auto gestionárias se constituem em um modelo de gestão mais emancipatório do que o modelo burocrático. O esquema de análise proposto utiliza-se de referencial anterior sobre a natureza dos interesses de grupos sociais, em três níveis de controle social, os quais são: econômico; político-social; e psicossocial, para analisar as relações de poder em organizações com características auto gestionárias (FARIA *et al.*, 2008).

Economicamente, a autogestão significa o controle do processo de produção por todos os produtores, negando a diferenciação entre dirigentes e executantes, o fundamento das relações autoritárias típicas do modo de produção capitalista. Em autogestão, não há a figura do patrão, mas todos os empregados participam das decisões administrativas em igualdade de condições. Em geral, os trabalhadores são os proprietários da empresa com autogestão (FARIA *et al.*, 2008).

A autogestão não pode ser confundida com controle operário, que mantém a hierarquia e o controle externo do organismo ou da fábrica por algum organismo ou instância superior como um partido político. Os conceitos de autogestão variam de acordo com as posições políticas ou sociais. O conceito anarquista de autogestão se caracteriza por eliminar a hierarquia e os mecanismos capitalistas de organização envolvidos. Para outra concepção de autogestão, esta se caracteriza como as relações de produção da sociedade comunista (VIANA, 2008).

Para conhecimento o termo autogestão é apenas um entre milhares. Ao invés do procedimento ideológico, vamos partir do ser que a palavra autogestão significa para depois chegar ao significado da palavra. A origem do ser antecede a origem da palavra e seu significado autêntico. O significado da palavra autogestão antecede sua existência e suas origens remontam o chamado socialismo utópico (FARIA *et al.*, 2008).

Autogestão, que é uma estrutura montada e específica, é um termo relativamente novo, tendo sido incluído nos dicionários franceses na década de 1960. A gênese francesa da palavra autogestão lhe atribui um significado novo. Esse significado novo significa, no fundo, unir o signo e o ser da autogestão, união inexistente anteriormente, pois o ser, o projeto utópico de uma nova sociedade fundada na auto organização geral da sociedade, já existia, bem como uma palavra que expressa isso entre outras, como anarquia, comunismo, sistema de conselhos, autogoverno dos produtores, indivíduos livremente associados, entre outros, emerge posteriormente, mas significando algo mais restrito, cogestão de empresas, que é num determinado contexto da luta de classes, fazendo surgir o ser e o signo se unificam (VIANA, 2008).

O militarismo representado por unidade de comando, forma e estrutura burocrática, não aceita a autogestão. Mas, de forma surpreende as instituições militares mesmo compondo uma estrutura burocrática apresentam uma celeridade, flexibilidade nas atividade internas e externas e uma rapidez na aplicação de um planejamento de forma padronizada ainda, isso é o efeito da disciplina e da cultura coercitiva. Entretanto, a autogestão significa autonomia dos indivíduos sem um centro de comando. Assim, as decisões e o controle pertencem aos próprios profissionais que integram diretamente a uma organização. Quando se olha para à sociedade, esta sim pode aderir a autogestão, que teria um significado particular, porque o ser se uni ao significado do que se quer (ESTEVES, 2010).

Cada indivíduo na sociedade, que é uma estrutura natural, estaria identificando sua identidade sobre o seu papel na segurança pública. Em relação a segurança pública a autogestão seria uma evolução tão grande que poderia até pensar em uma erradicação da criminalidade de forma geral. Se cada um se autogerir na sociedade, promovendo uma segurança pública seria uma estratégia para uma excelente estrutura, integrando diretamente às policias, o quadro atual de pouca efetividade iria mudar, pois a sociedade com um novo modelo agora iria não apenas aproximar, mas agir junto com as forças de segurança, de forma inteligente, mas não entrando em confronto direto com os criminosos (ESTEVES, 2010).

“Controle social é a capacidade de uma sociedade de se auto regular de acordo com princípios e valores desejados” (COSTA, 2004, pag. 38)

O conceito moderno de polícia compreende três dimensões que fazem parte de toda a sua estrutura, como o caráter público, a especialização e o profissionalismo. O caráter público que é a organização policial, é uma agência pública, formada, paga e controlada pelo governo. A especialização o policiamento é direcionado, principalmente, à aplicação das ações preventivas e repressivas com força física, a estrutura de recurso já definido para as ações militares. O profissionalização é a preparação explícita para a realização de funções exclusivas da atividade policial. A profissionalização envolve recrutamento por mérito, treinamento formal, evolução na carreira estruturada, disciplina sistemática e trabalho em tempo integral (BAYLEY, 2001).

A partir dessas três dimensões, é possível definir a polícia como uma instituição especializada e profissional, autorizada pelo Estado para manutenção da ordem social através da aplicação de ações preventivas e repressivas com força física, cujo monopólio pertence ao Estado (BAYLEY, 2001). Segurança Pública é a estabilização de expectativas positivas quanto à ordem pública e a vigência da sociabilidade cooperativa. (SOARES, 2007).

As reformas que visam aumentar o grau de controle sobre a atividade policial não necessariamente implicam a melhoria da performance dessas instituições no que diz respeito ao controle da criminalidade. Esse não é exatamente o objetivo deste tipo de reforma. O grande apelo político de tornar as polícias menos violentas e autoritárias é torná-las mais confiáveis e úteis à população (COSTA, 2004).

2.5 Desempenho para o modelo CEED

Desempenho nos negócios o modelo conduta ou estratégia, estrutura e desempenho (CED) considera uma perspectiva em que desempenho no mercado e eficiência produtiva advém da capacitação acumulada pelas organizações em termos de algumas atividades principais que são: gestão, produção, recursos humanos e inovação. Por outro lado, a capacitação acumulada reflete as

estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão localizadas (SOUZA, 2011).

A relação funcional que une capacitação e estratégia é mais bem descrita como uma via de mão dupla. Desta forma, entende-se que uma organização em um dado momento pode se encontrar limitada por não estar capacitada a adotar estratégias desejadas, esse aspecto inclui condicionantes que precisam ser melhoradas e resolvidas, além disso observar as estratégias e a estrutura. Esse é um processo cumulativo, necessita de aprendizado, portanto, exige tempo, e para ser acelerado implica em grande parte de recursos adicionais (RIBEIRO; SANTOS; SOUZA, 2013).

Para SOUZA (2011), o desempenho deve trazer inovação e tem que direcionar a estratégia para um resultado inovador, pois quando o cenário todo é conhecido planejar até mesmo para o inesperado é uma forma de estratégia e o foco em obter resultados esperados termina contribuindo para uma inovação ou ideias novas.

O desempenho do mercado é reflexo das estratégias das organizações, fundamentadas em suas respectivas capacitações, além dos condicionantes do padrão de concorrência setorial e da dinâmica competitiva local. O desempenho deve ser comparado com os outros obtidos no passado e analisar o que foi feito na estratégia e na estrutura para saber o que pode ser modificado e melhorado, quais estratégias, estruturas e condicionantes podem ser melhoradas, avaliadas, estudadas. A comparação em si já é uma estratégia e servi como ajuda, até mesmo organiza de forma transparente o que desprezar por não agregar valor para o planejamento organizacional (SOUZA, 2011).

A perspectiva dos processos internos pode identificar os poucos processos críticos que se espera que exerçam maior impacto sobre a estratégia. As medidas da perspectiva de processos internos envolvem os objetivos e a cadeia de valor inteira da organização, desde a pesquisa e desenvolvimento, resultados até o feedback com as pessoas (KAPLAN; NORTON, 2004).

Segundo Hilton; Maher e Selto (2000), as medidas comuns de desempenho e eficiência do processo externo, incluem itens como a qualidade, a produtividade, tempo de ciclo, eficiência do processo, comunicação e troca de informações, aparato tecnológico integrado as atividade do serviço, recurso humano envolvido com os objetivos e metas, entre outras medidas.

Enquanto todas as diferentes seções do sistema interagem entre si em graus distintos, somente o fator humano interpenetra as outras perspectivas, atuando como um agente ativo sobre todos os demais. Uma organização sem a dimensão de um fator humano bem sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de valor não tenha êxito, independentemente do nível de sofisticação tecnológica. Uma organização sem valores não possui qualquer valor (SOUZA, 2011).

Um fator de sucesso crítico é a capacidade dos sistemas de informação em melhorar a disponibilidade das informações. A crescente competitividade estimula o aprimoramento dos sistemas de informação. Cada vez mais, há a necessidade de mensurar e apresentar resultados personalizados que atendam aos diferentes usuários. Assim, o sistema de informação objetiva capturar dados quantitativos e qualitativos, armazenar e organizar os dados em informação útil e transformá-la em conhecimento que pode ser comunicado a toda organização. Outro fator crítico de sucesso envolve medidas de inovação ou de serviço ou de produtos. (KAPLAN; NORTON, 2004).

O desempenho é visto no modelo ECD, como um resultado de uma estrutura montada tendo a conduta ou estratégia como segundo plano, que por sua vez o desempenho simboliza o resultado deste próprio modelo voltado a concentração. Tem-se que sua concepção é atribuída a Mason e a seus colegas de Harvard. Mason é o pioneiro em trabalhos que procuravam investigar a relação de causalidade entre estrutura, comportamento, desempenho. Ainda, segundo o autor, estudos que utilizam este modelo visam relacionar variáveis que meçam aspectos da estrutura de mercado, concentração, diferenciação, barreiras à entrada. Com o comportamento das empresas como política de preços, pesquisas e inovações,

propaganda, com variáveis do desempenho tais variáveis procuram refletir a eficiência na adoção de novas técnicas, progresso econômico (LOPES, 2014).

Com o passar do tempo o modelo ECD foi sendo melhor observado e foi notado que para um melhor desempenho com resultado em qualquer organização era melhor usar o modelo conduta, que é a estratégia, estrutura e desempenho (CED). A preocupação com a estrutura não mais era a primeira opção, primeiro deveria ser observado qual a estratégia para depois associar à estrutura interna e externa e, conseqüentemente, orientar os colaboradores ou funcionários como desempenhar um excelente trabalho para um melhor resultado. Com esta nova visão administrativa ter um panorama real da organização e as causas e efeitos que existem elevou a um desempenho integrado consciente e objetivo para alcançar as metas (LOPES, 2014).

O desempenho como um fator multidimensional engloba diversos elementos, como as decisões sobre o que, como e quanto produzir, quem deve seguir os recursos escassos, o que não deve ser desperdiçados, e as decisões de produção de serviço ou produto, que devem corresponder qualitativa e quantitativamente as pessoas. As tecnologias tem que ser utilizadas nas atividades das organizações, seja particular ou pública, nesse meio, as operações dos colaboradores ou servidores públicos devem facilitar o emprego total de recursos, em especial os recursos humanos; treinamentos e reciclagem escolar, a distribuição de renda deve ser melhorada e paga, o que implica que a remuneração dos trabalhadores não seja excessiva (SOUZA, 2011).

No desempenho dos órgãos públicos, é fixado responsabilidades diretas aos funcionários e as ações contra a incidência dos crimes ou desordens é obtida por meio de registros policiais ou das pesquisas de vitimização. O desempenho para determinadas ações sofrem de um defeito fundamental, a falta de participação social, promovendo que aconteça uma baixa medida de desempenho e faz a polícia ser responsável por algo que ela só pode controlar em partes, justamente pela falta de informações precisas e privilegiadas. Para o ciclo da segurança pública se completar o meio social tem que participar em uma associação conjunta

com a polícia militar, civil e corpo de bombeiro, entre outras forças de segurança pública (SOARES, 2000).

2.6 Segurança pública, polícia militar e sociedade

Rousseau com sua visão moderna para a sua época defendia que o povo tem a soberania, não pode ser submisso, conclui que todo o poder emana e tem sua origem do povo e, em seu nome, deve ser exercido, assim o governante nada mais é do que o representante do povo, ou seja, recebe uma delegação para exercer o poder em nome do povo, qualquer ação que não seja em nome no interesse social está errado e incoerente (ROUSSEAU¹, 1757 citado por MARQUES, 2010).

O Estado se origina de um pacto formado entre os cidadãos livres que renunciam à sua vontade individual para garantir a realização da vontade geral. Um tema muito interessante no pensamento político de Rousseau é a questão da democracia direta e da democracia representativa (MARQUES, 2010).

Ainda, seguindo o pensamento de Rousseau, a democracia direta supõe a participação de todo o povo na hora de tomar uma decisão, já a democracia representativa supõe a escolha de pessoas para agirem em nome de toda a população no processo de gerenciamento das atividades comuns do Estado e estes representantes devem agir para os interesses do povo e não para os seus interesses individuais (MARQUES, 2010).

Pissarra (1997) explica, objetivamente, sobre uma parte do pensamento do autor Rousseau, que é a democracia ser direta supõe a participação de todo o povo na hora de tomar uma decisão, mas justamente esta parte foi suprimida do povo brasileiro e em muitas sociedades por todo o mundo, a força da representação pelo povo tem um efeito subjetivo de acomodação e dependência exclusiva fazendo com que a sociedade permaneça conservando a cultura que só o estado deve resolver todas as questões essenciais como a segurança pública sem nenhuma intervenção social.

¹ROUSSEAU, J.-J. **O contrato social**. In: Oeuvres complètes, tome III. Collection "Pléiade". Paris: Gallimard, 1757.

Destacam Alves Sobrinho e Inojosa (2005), o fato da sociedade delegar ao Estado ações públicas que visem manter o equilíbrio social e promover o bem-estar não significa considerar o Estado melhor do que a cidadania que o sustenta, todavia a dissonância entre as políticas públicas de segurança e os crescentes índices de criminalidade reflete o afastamento entre a atual atuação do Estado e a sua vocação original de busca pela satisfação dos reais interesses da sociedade.

Para Bayley (2007) o poder judiciário, o Ministério Público, Polícia Militar e a Polícia Civil são peças do meio, ou seja, são pessoas públicas que lutam a muito tempo contra uma guerra infinita que é a criminalidade, entretanto existem autores que tem um entendimento contrário e estas vertentes contrárias tem que conhecer um pouco mais do sistema social e das representações políticas, antes de criticar estas forças públicas que combatem a criminalidade sem o devido apoio de outros poderes, principalmente do Poder Legislativo, somado a liberdade abusiva de determinadas pessoas na sociedade em forma de infrações penais que ganha mais força diante da inercia de políticas públicas sociais e de segurança pública.

Para Ricardo e Caruso (2007), a comunidade deve de forma rápida está envolvida no planejamento da política, podendo contribuir na identificação dos problemas e potencialidades e na composição de um capital social que auxilia na implementação das ações, além, é claro, de legitimar e exercer fiscalização e controle sobre a política, além disso, fóruns, comitês e conselhos comunitários locais são instâncias de participação que podem ajudar a organizar a atuação da comunidade, além da criação de estruturas de gestão que suportem a implantação da política, ainda há um grande desafio, ou seja, criar mecanismos que garantam a continuidade da política que estiver obtendo bons resultados, independente do período de quatro anos da gestão governamental.

Bayley (2007), mostra uma verdade contemporânea, afirmando que o fator que levaria uma melhora do policiamento público, afastando o declínio da eficácia da proteção e a diminuição da insegurança e, conseqüentemente, a um aumento na redução da violência seria uma integração da sociedade com as forças públicas por diversos meio, como tecnológico entre residências, locais particulares e públicos e de forma continua o oferecimento de informações, novas ideias e denúncias diretas

para os órgãos de segurança pública como se fosse uma rede integrada com uma ampla divulgação na sociedade para que justamente todas as pessoas que não queiram aproximação com as polícias ficassem sabendo sobre os locais monitorados e integrados.

De acordo com Bayley (2007, p. 129), deve acontecer um trabalho evolutivo da seguinte maneira:

Policiamento inteligente significa que é possível reduzir o problema da criminalidade se você tem o público do seu lado. Você presta ao público o serviço que o público pede a você que preste. O policiamento inteligente leva ao policiamento com respeito, e o policiamento com respeito requer responsabilidade.

Poncioni (2007) diz que uma crescente onda de violência levou ao uso de uma terminologia que tem se tornado bastante comum quando se fala de segurança pública, ou seja, guerra contra o crime no lugar de controle do crime e esse fato fortalece o imaginário dos indivíduos e da polícia, imputando a ideia do perigo eminente e da necessidade de mobilização de esforços para sobrepujar aquilo que provoca tal circunstância nessa atual democracia.

A democracia, apesar de todas as persistências de práticas violentas e autoritárias dentro e fora das polícias introduziu tensões no campo da segurança pública que, se não permitem a incorporação de consensos mínimos relativos às transformações no modelo institucional vigente, fomentam o debate sobre um modelo de ordem pública baseada na cidadania, garantia de direitos e acesso à justiça, assim elas parecem induzir, não sem contradições e resistências, mudanças de repertório e formulação de novos enunciados políticos, nos quais mecanismos de governança e de accountability, ou seja, remete à obrigação, à transparência, de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados, sejam compreendidos enquanto instrumentos de eficiência democrática, vinculando o respeito aos direitos humanos às práticas operacionais das polícias na prevenção da violência e no enfrentamento do crime (LIMA; SINHORETTO, 2011).

Na ordem democrática, os discursos de democratização e de defesa dos direitos humanos provocaram fraturas num modelo de ordem social até então hegemônico. Mas, diferentemente do que ocorreu na economia e em outras áreas de política social, a transição democrática não propiciou reformas mais profundas nas polícias, na justiça criminal e nas prisões. Arquiteturas institucionais e funções constitucionais mantiveram-se praticamente as mesmas, apesar de mudanças importantes na legislação infraconstitucional que tanto ampliaram quanto restringiram direitos e garantias, transformações no papel do Ministério Público em direitos difusos e coletivos, no papel dos tribunais superiores, mudanças na composição das carreiras jurídicas, reformas no acesso à Justiça (SINHORETTO, 2011).

No que tange ao funcionamento ordinário de todo o aparato penal, é evidente a manutenção de práticas institucionais e de culturas organizacionais ainda balizadas pela legitimidade da ação violenta e discricionária do Estado, por formas de controle social que operam as desigualdades, por relações intra e interinstitucionais que induzem a antagonismos e falta de transparência ou participação social. Não há consenso de que a referência moral do sistema penal seja a defesa da vida, como estabelecido na Constituição, em seu artigo 5º (SINHORETTO, 2011).

O grave quadro apresentado, a impunidade ainda reina absoluta em um país que naturaliza a barbárie. Em acréscimo ao baixo esclarecimento destes delitos, destaca-se um cenário de baixíssima efetividade do sistema de justiça criminal, no qual, segundo pesquisa recente sobre os tempos médios dos processos criminais envolvendo homicídios dolosos em uma cidade como Belo Horizonte, os poucos casos esclarecidos levam, em média, 3.403 dias, cerca de nove anos, entre o seu cometimento e o seu julgamento pelo tribunal do júri. Sob todos os parâmetros, o crime contra a vida tem gerado enorme disjunções no funcionamento do sistema de justiça criminal e de segurança pública e, por vezes, é relegado mais a um plano simbólico de sua gravidade do que em práticas efetivas para o seu enfrentamento e prevenção (FORÚM BRASILEIRO de SEGURANÇA PÚBLICA, 2014).

O sistema penitenciário, é ainda o espaço social de desenvolvimento de facções criminosas. Para não citarmos senão o exemplo paulista, cuja facção criminosa

ficou conhecida em todo o país, após paralisar o estado de São Paulo por uma semana, em 2006, recentemente estados como o Maranhão, Pernambuco e Santa Catarina têm sido objeto de atenção da mídia em função de rebeliões e decapitações dentro de unidades prisionais. Como agravante, a atuação do crime organizado não tem se restringido às prisões, essas organizações têm protagonismo nas periferias no que diz respeito ao provimento de serviços (FBSP, 2014).

Costa (2005) a expressão de segurança, entendidas como uma questão de capacitação e de coragem individual, confirmam hipóteses clássicas de que o indivíduo, ao sentir-se desprotegido pelos mecanismos institucionais da ordem legalmente instituída, cria suas próprias formas para obter a segurança individual e no caso, elas foram expressas por práticas sociais através da cumplicidade com marginais, traficantes e policiais.

No Rio de Janeiro, as milícias dominam diversos territórios por meio do provimento de serviços como fornecimento de gás e TV a cabo, em São Paulo, o Primeiro Comando da Capital (PCC) freta ônibus para os familiares dos encarcerados em dias de visita, além de cumprir papel fundamental na regulação e pacificação dos conflitos nas periferias (FBSP, 2014).

O Brasil é também um dos líderes no ranking das sociedades que mais encarceram no mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos e a China. Pouco se avança na discussão sobre a arquitetura institucional do sistema de justiça criminal e segurança pública e sobre o sentido e eficiência, em termos democráticos de controle do crime e garantia de direitos, das práticas institucionais vigentes. Em meio a esse movimento, os governos, os ministérios públicos e o Poder Judiciário, insulados em seus projetos de corporação, não conseguem fazer frente aos desafios contemporâneos impostos pelo crime, pela violência e pela dinâmica de uma sociedade plural e democrática. Ou melhor, não conseguem traduzir o valor moral e jurídico da vida inaugurada pela Constituição Federal de 1988 em novas práticas e em novas “políticas públicas”, não obstante as pressões de um campo em conflito, acima destacadas (FBSP, 2014).

A violência aumentou com o consumo de drogas. A droga é um dos meios de vida da população pobre. Se os policiais não reprimirem os traficantes, não vai dar jeito. A repressão tem que ocorrer até com os viciados. O problema das drogas é de crescente complexidade no contexto da insegurança social, onde o caminho para a sua solução é entendido de diversas formas. De um lado, como um problema que poderia ser resolvido pela educação dos jovens, vistos como vítimas da violência e, de outro, pela eliminação, através de medidas radicais, dos traficantes (SINHORETTO, 2011).

Neste interim, Alves Sobrinho e Inojosa (2005) coloca que na proposição em relação aos jovens um grande número deles se encontra diretamente envolvido com os traficantes, constituindo, nesse sentido, um problema inter - relacional, ainda em relação aos jovens chefes de família relatam que os direitos que eles usufruem de inimputabilidade, pelo fato de serem menores de idade, o excesso de liberdade que lhes é concedido pelos pais, em síntese, falta aos jovens é, sobretudo, o apoio da família e do Governo.

Em síntese, pode-se, a partir daí, estabelecer duas posturas que emergiram do quadro traçado pelos chefes de família das camadas populares uma que nega a segurança pública, afirmando a violência; e outra, que afirma haver segurança, negando a existência da violência. Esta última visão é problemática, porque leva diretamente ao aprofundamento da violência. A primeira, por sua vez, insere-se numa perspectiva de falta de confiança na Polícia e de descrença das instituições públicas (COSTA, LIMA, 2014).

Goffman (1982) as manifestações sobre a falta de Polícia não significam que a sociedade deseje um maior contingente policial o que efetivamente se procura é mais qualidade e o que emana de todas as declarações é um certo sentimento e um desejo efetivo de se obter uma proteção policial exercida de forma respeitosa e ética, essa lógica é dificultada em qualquer sociedade desigual, refletindo, no plano sócio organizacional, as contradições reforçadas por estigmas e naturalizações de processos de interesse das elites.

Um dos aspectos que precisam ser considerados prioritariamente pelas políticas públicas de segurança é o desenvolvimento de competências orientadas por uma ética de distinção, no exercício da ação policial, isto é, que se estabeleça uma lógica que possibilite um discernimento a propósito do certo e do errado, e conseqüentemente, do culpado e do inocente. E por outras palavras a questão que se coloca é a da instauração de uma Polícia ética o que indiscutivelmente se quer dizer é relativo à qualidade dos serviços prestados e à necessidade de mudanças no comportamento de profissionais da segurança, sobretudo no exercício da sua função (PONCIONI, 2007).

Para Costa (2005, p. 149) as policiais têm a determinada conclusão de que:

Essa culpa atribuída à sociedade e ao governo por alguns policiais, está alicerçada no fato da primeira ignorar o marginal e, o segundo, por não oferecer condições mínimas de trabalho à corporação. As políticas de Segurança Pública, segundo eles, estão fundadas em critérios estritamente econômicos, deixando muitas áreas sem condições de assistência e, portanto, de trabalho para o policial (COSTA, 2005, p. 149).

Para Costa (2005) é possível defender que, nos grandes centros urbanos do país, os extratos menos favorecidos economicamente guardam um forte sentimento, além de um desejo, de que a segurança pública exercida pela Polícia seja feita de forma digna e respeitosa, entretanto quem se diz menos favorecido não se aproxima da polícia, prefere está por perto de pessoas com fama de criminoso e esta preferência tem que ser mudada pelas próprias pessoas que de forma transparente mostram está do outro lado oposto e com uma facilidade para criticar os servidores militares.

Costa (2005, p. 149) “a análise qualitativa permitiu reconhecer que 93% dos policiais entrevistados avaliaram a sociedade e o governo como responsáveis por sua ineficácia”.

Afirma ainda Costa (2005) através de pesquisa científica no estado da Bahia que os policiais militares argumentam que a sociedade tem uma visão errônea da Polícia, vendo no policial uma pessoa sem outra opção na vida e, não raro, consideram-no um profissional corrupto que ganha mal e não têm instrução, ainda enfatizam a falta de investimento na polícia, o baixo poder aquisitivo dos seus

componentes, a falta de armamento e a insuficiência do contingente para o atendimento da grande demanda de segurança na comunidade e além desses fatores, destacaram os baixos salários que recebem como um dos fatores de falta de motivação entre eles.

Na concepção de Lima, Oliveira e Silva (2013), é nítido a organização junto com excelentes recurso de veículos e tecnologia para os policiais em áreas nobres com propriedades de alto valor e em outros lugares onde estão pessoas com baixo poder aquisitivo em bairro e aglomerados uma comum presença policial que, as vezes, na grande maioria estão presentes quando são chamados, portanto dizer que esta diferença é crença é alimentar mais ainda uma política pública enganosa com outros interesses.

Confirma Costa (2005), mais uma vez, que a política de segurança vigente no país prossegue contribuindo para o aprofundamento desse fosso de desigualdades sociais, a privilegiar o poder e o dinheiro, em detrimento da segurança das áreas populares com menos recursos e menores ou quase nenhum investimentos e esta visão crítica não tem contribuído para uma mudança dessa postura na sociedade, isso é lamentável e nos faz refletir sobre os ciclos viciosos que não apontam saídas, permanecendo, seja como mecanismo de rigidez organizacional ou ainda como falta de crença de mudança social.

Sinhoretto (2011) deve-se acrescentar o tipo de aprendizado dos direitos que decorre do contato efetivo dos cidadãos com os serviços de justiça e segurança no caso da justiça criminal e do contato da polícia com a população, a experiência é obrigatória no acesso desejado ou no contato obrigatório, existe a percepção de que existe uma justiça para ricos e outra para pobres fazendo parte do senso comum.

Diferentes posições políticas e institucionais interagem para que a segurança pública não esteja classificada em uma única definição conceitual e não esteja imersa em um campo de disputas, porque na realidade muitos que estão na política ver a segurança pública como um tema e usam isso a seu favor, apenas para se eleger e permanecer no âmbito político com seus interesses individuais. Outras

peças, realmente interage com os órgãos de segurança pública para tentar realizar alguma ideia, fazer algum programa de combate à criminalidade. A segurança pública deve ser tratada com menos conceitos teóricos e mais prática em um campo empírico e organizacional que estrutura instituições e relações sociais em torno da forma como o Estado administra e ordena conflitos sociais (COSTA, 2005).

2.7 Polícia militar e efetividade no serviço público de segurança

O construto da Nova gestão Pública (NGP) traz inovação, sendo entendida como um conjunto de táticas e estratégias que buscam melhorar a capacidade dos órgãos de governo e suas entidades colaboradoras privadas e também do terceiro setor para produzir resultados mediante a reinvenção do governo. A gestão de segurança pública hoje é voltada para resultados e já incorporou a nova gestão pública (CUNIL GRAU, 2000).

A adoção de uma administração pública voltada para resultados, baseada em mecanismos de contratualidade da gestão, com metas, indicadores e formas de cobrar os gestores, e apoiada na transparência das ações governamentais, possibilitando o controle maior dos cidadãos e o uso de outros instrumentos de *accountability*, ou seja, transparência, prestação de contas dos membros de um órgão público, a combinação entre a flexibilização da gestão burocrática, uma maior efetividade e o aumento da responsabilização da administração pública será mais bem sucedida caso funcionem adequadamente os mecanismos institucionais de controle (CUNIL GRAU, 2000).

A efetividade é sinônimo de dinâmica e resultado, explica Lima e Nassaro (2011), pois para atingir os objetivos organizados em qualquer planejamento na segurança pública é preciso desempenhar de forma flexível a eficiência e a eficácia, interligando todas as informações necessárias.

Segundo Mandarini (2006), todavia, os serviços de segurança dependem do apoio direto do governador através de secretaria responsável para o repasse de recurso

financeiro e quando este sistema não funciona causa um problema direto nos planejamentos de ações das polícias e de todo o sistema de segurança pública.

Lima e Nassaro (2011), o recurso financeiro na gestão de segurança pública é empregado diretamente nas manutenções de veículos, compra de peças e acessórios de veículos, compra de armas, munições, acessórios militares, manutenção da TI, abastecimento de viaturas, pagamento do corpo docente para o treinamento continuado dos militares, pagamento de custos fixos e variáveis.

Afirma Moraes (1981) que na segurança pública para se chegar a efetividade é feito estratégias, organizando todos os recursos disponíveis, alocando cada um em seu lugar de acordo com o cenário proposto e que é extraído as informações importante das análises de estatística e leitura de relatórios de ocorrências para saber qual o tipo de modalidade de crime que está acontecendo, qual é a frequência e horário, em qual lugar as ocorrências estão mais acontecendo, os modus operandi dos criminosos que é uma expressão em latim que significa modo de operação utilizada para designar uma maneira de agir, as características de cada autor, o que foi usado para cometer o crime específico.

Com as informações alinhadas, de acordo com Mariano (2004) é lançado os recursos, os quais são viaturas e policiais nas áreas específicas com ordens de serviços predeterminadas na escala de serviço para que possam ter um monitoramento constante, emprego de ações preventivas e abordagens a lugares e suspeitos.

Lima e Nassaro (2011) o sentimento da sensação de segurança pela sociedade acontece com a presença da polícia militar e operações realizada, além da presença da segurança subjetiva e objetiva com abordagem a lugares e pessoas, fazendo com este sentimento de sensação de segurança traga harmonização no seio da sociedade e uma satisfação e confiança de circular pelas ruas e lugares.

Afirma Oliveira (2014) que organizar informações para estabelecer as ações estratégico com efetividade é o aspecto mais importante em qualquer ramo que se trabalhe e com a entrada de informações importantes, logo em seguida, o seu

processamento e, então, o surgimento de ideias e o emprego dinâmico do feedback se consegue uma inteligência competitiva com vantagens competitivas, diante da construção de construtos raros na organização.

Esclarece Passos (2007), que na comparação do que se tem dentro de uma organização para ser usado nas ações for unicamente diferente da concorrência, como exemplo, informações relevante, tecnologia, recursos humanos, pode ser afirmado que existe uma vantagem competitiva em comparação aos outros, pois se o que se tem é raro, então, é considerado uma vantagem diferenciada.

2.8 Aspectos estratégicos fundamentais na segurança pública para a polícia militar

Segundo Brodeur (2002, p. 91):

Polícia poderia evitar o crime com uma patrulha uniformizada regular, que dissuadisse os possíveis delinquentes com suas intervenções reais ou esperadas classifica essa atuação policial como função de “espantalho” (BRODEUR, 2002, p. 91).

Ensina Brodeur (2002) que o policiamento ostensivo preventivo faz parte de uma das estratégias da polícia em razão de seu agente ser facilmente identificado, como afirmou o idealizador Sir Robert Peel, ministro inglês criador da Polícia Metropolitana de Londres, pois a ostensividade identificada era uma referência como segurança pública e causava uma sensação de lugar seguro para sociedade local.

Lima e Nassaro (2011) quando se elabora estratégia preventiva para o policiamento na sociedade é analisado qual o recurso foi mais usado, quantas vezes, os números de demanda em determinado lugar, quais os tipos de demanda e os motivos que possivelmente estão levando a acontecer em quais horários e o número de vezes. Além disso, é analisada a maneira como se comporta os geradores de demanda, justamente, para colocar em prática as ações preventivas.

Amaral (2003) na formação da estratégia preventiva as atividades de polícia devem ser calculadas e pensadas, ou seja, o que fazer, onde fazer e onde empregar os

recursos que se tem, assim com a soma dos esforços a efetividade é transmitida para um setor de processamento de dados e cada organização ou instituição privada ou pública tem uma denominação. E neste setor é feito as análises qualitativas e quantitativas do acontecido em determinado período.

Segundo no mesmo sentido Kaplan e Norton (2001), aduz que na medida que vão aparecendo demandas as estratégias vão sendo elaboradas e adaptada para um bom funcionamento das ações, além disso a flexibilidade tem que existir para que durante uma ação operacional o que deveria ser mudado e organizado, mas não foi por motivos pessoais do gestor da estratégia isso pode lhe custar a perda da efetividade.

Existem cinco formas de ver e aplicar a estratégia denominado de 5 Ps da estratégia, as quais são, estratégia como plano, estratégia como pretexto, estratégia como padrão, estratégia como posicionamento, estratégia como perspectiva. Estes conceitos não são excludentes, mas compatíveis, isto é, podem ser aplicados em qualquer organização pública ou particular (MINTZBERG, 2010).

Determinadas formas de estratégia são: estratégia como posição e perspectiva é perfeitamente compatível com seu plano, manobra ou procedimento, porém, a relação entre eles é bem mais complexa que isto. Para alguns, as perspectivas da organização podem ser um plano, para outros as primeiras originam o segundo. Sendo assim, existe razão para acreditar que enquanto os planos, procedimentos e posições são mutáveis ou dispensáveis, as perspectivas são imutáveis. A estratégia não é simplesmente planejada, é moldada e o uso dos 5Ps da estratégia exige mudanças de comportamentos e posturas, ou seja, é preciso desenvolver novas competências (MINTZBERG, 2010).

Segundo Porter (1986) a estratégia na segurança da informação deve ser um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em determinados lugares, para enfrentar as forças externas, assim, obter um retorno satisfatório do que se pretende.

Na concepção de Mintzberg (2010), a construção de uma estratégia ou um plano estratégico é para se buscar uma meta, portanto, organização de todo um cenário com as informações e dados existentes devem ser interligados e muito bem organizados e todos os recursos devem ser colocados em ordens para então saber onde alocar em seus devidos lugares, estes fundamentos são provenientes de táticas e estratégias militares desde o século passado.

2.9 Polícia militar e a valoração da estratégia e ações preventivas operacionais na segurança pública

Conforme explica Bayley (2002) a Polícia Comunitária é um termo que se refere exatamente à atividade policial por excelência, cujos objetivos se dirigem à comunidade, portanto o termo polícia comunitária representa um marco na mudança da forma de fazer polícia na sociedade contemporânea, e não somente isso, mas um retorno àquilo que sempre deveria ter sido a atividade de polícia.

De forma clara Trojanowicz e Bucqueroux (1994, p.4-5) explica a finalidade da polícia comunitária e a sua importância na estratégia preventiva:

Polícia Comunitária é uma filosofia e uma estratégia organizacional que proporciona uma nova parceria entre a população e a polícia. Tal parceria se baseia na premissa de que tanto a polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas contemporâneos, tais como crime, drogas, medo do crime, desordens físicas e morais, e em geral a decadência do bairro, com o objetivo de melhorar a qualidade geral de vida da área. (TROJANOWICZ e BUCQUEROUX, 1994, p.4-5).

De acordo com Souza (2003) o policiamento estratégico, que compreende a polícia comunitária, representou um novo esforço das instituições policiais na definição de um escopo competitivo para as suas ações, direcionando-as para determinados tipos de delitos e houve uma maior capacidade para lidar com os crimes que não estão bem controlados, pois tenta resolver os pontos fracos do policiamento profissional no combate ao crime, acrescentando reflexão e energia.

Para Cerqueira (2001) uma das estratégias adotada pela polícia é o policiamento para resolução de problemas, ou seja, a polícia deve agir nas causas e não apenas nos efeitos, assim esta estratégia é conhecida como policiamento orientado para o

problema (POP) que é uma estratégia que tem como objetivo principal melhorar o policiamento profissional, acrescentando reflexão e prevenção criminal, dessa forma o POP foi detalhado pelo autor com a seguinte definição:

“[...] a resolução de problemas constituía o verdadeiro propósito do policiamento e propugnava por uma polícia que identificasse e buscasse as causas dos problemas subjacentes às repetidas chamadas policiais” (CERQUEIRA, 2001).

Em se tratando do serviço público de segurança afirma Bayley (2001) que as polícias devem sempre trabalhar com a prevenção que é uma estratégia para afugentar o infrator, evitando as suas ações em determinado lugar e que a presença da polícia em determinado lugar ou executando o serviço por zona, ou seja, circulando por diversos lugares em uma determinada região reflete no pensamento do infrator de que a região está sendo vigiada e que, possivelmente, o seu plano para cometer o crime não dará certo, dessa forma este infrator irá migrar para outros lugares.

As características físicas que definia um homem como criminoso. Esta visão equivocada foi aceita por muito tempo por muitos autores. Propôs um extenso estudo das características físicas de loucos, criminosos, prostitutas e outras pessoas em sua Itália natal. Hoje em dia, a maior parte de suas conclusões soam preconceituosas e tendenciosas, sendo que a maior parte das características citadas não aparecem numa porcentagem realmente impressionante para serem consideradas padrão de uma pessoa má (LOMBROSO¹ 1876 citado por ROQUE, 2013).

Na concepção de Azevedo (2014) cidadão infrator contumaz que conhece a área onde pratica os seus crimes desafia todo o planejamento operacional da polícia, agindo de surpresa nos lugares desguarnecidos onde a presença da polícia está ausente e geralmente o cidadão na sociedade não tem a percepção de segurança e se torna uma vítima potencial, oferecendo condições para a ação criminosa.

Afirma Lima e Nassaro (2011) que para o estabelecimento da sensação de

¹Lombroso, C. **L'Uomo Delinquente**. Verona:Fratelli Bocca, 1876.

segurança, que é um sentimento do cidadão na sociedade, a ação da polícia em flagrante delito quase sempre tem uma total efetividade, desde que a chamada seja de imediato em curto espaço de tempo, somando com a presença do agente público militar na região e informações precisas da vítima, sendo passada para a central denominada de COPOM.

Ainda afirma Lima e Nassaro (2011) que o policial consegue ter êxito em quase todas as ações da polícia militar, porque o ambiente também é conhecido e a polícia tem uma vantagem competitiva melhor do que o infrator, pois o policial trabalha com um planejamento preestabelecido, com a experiência que o serviço lhe oferece e com o chamado tirocínio policial que é uma apurada percepção para onde o infrator possa ter ido e quem possa ser, devido as característica já informada.

A Constituição da República Federativa do Brasil (1988), normatiza que as ações do serviço público têm que seguir o princípio constitucional da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Desse modo, os planos, estratégias e análises a serem construídos e seguidos em determinados períodos anuais segue a Resolução nº 4481, de 14 de Julho de 2016 estabelecida pelo Comandante Geral da Polícia Militar de Minas Gerais que aprova o Caderno de Planos Táticos decorrente do Plano Estratégico 2016-2019 da Polícia Militar de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2016).

Atualmente, todo o serviço é controlado por sistema informatizado em que é possível analisar o número de ocorrências no dia, quais são, quantos são os militares que estão em serviço e quem são, quais são as viaturas, quais os lugares que a viatura percorreu, sendo rastreadas por GPS, quais os endereços onde se originou a chamada para determinada ocorrência. A tecnologia desde que surgiu veio a facilitar os trabalhos e proporcionar a efetividade como pode ser visto, logo abaixo (MINAS GERAIS, 2016).

Figura 3 - Programa CAD na central do COPOM, nos Batalhões e Companhias. Registro de ocorrências, rastreamento e controle imediato das ocorrências, de viaturas e dos militares no setor operacional



Fonte: Plano Estratégico 2016/2019.

Planejamentos e estratégias no sistema de segurança pública só evolui com a evolução dos seus subsistemas, das perícias, das polícias militares e civis, do sistema prisional, do corpo de bombeiros. A comunicação e a tecnologia amplia e faz a ligação dos subsistemas como afirma Niklas Luhmann o criador da Teoria dos Sistemas e integra também com o sistema mãe, a Sociedade ou seja com os demais sistemas, o da Política, o do Direito, o da Moral, dentre outros. É preciso controle e acompanhamento do sistema social, para isso é usado a tecnologia da informação e comunicação (TIC) no sistema de segurança pública e a parte criminal primária de atuação ficou a cargo das polícias, sobre as quais recai a principal demanda atual que é o aumento da sensação de segurança (SPANHOL *et al.*, 2016).

Segundo Porter (1986) a tecnologia da segurança da informação constitui um instrumento poderoso dentro das organizações nos tempos atuais. A ligação com a Internet e a adoção da Intranet se propaga de forma intensa. A informação torna-se

a principal fonte de energia dentro das organizações e, portanto, a mais cobiçada e importante também e sempre terá uma evolução tecnológica.

Segundo Reinhard (2005) o recurso tecnológico na área de TI nas organizações, nesta época contemporânea, é primordial para o desenvolvimento da produtividade de serviços, produtos, nesse ínterim, existem os fatores determinantes na adoção de TIC's, os quais são fatores individuais, organizacionais, tecnológicos, econômicos e ambientais, assim, estes fatores são o que determinam a tecnologia da informação e comunicação, assim a disseminação da tecnologia da informação e comunicação oportuniza o conhecimento das ações em prol da competitividade nas organizações e traz resultados.

2.10 Gênese Institucional da Polícia no Brasil

Holloway (1997) diz que a ideia de polícia no Brasil surgiu há muito tempo, ainda em 1500, quando D. João III resolveu instituir o sistema de capitanias hereditárias como divisão territorial vigente no país. Martim Afonso de Souza recebeu então a chamada carta régia, que o estabelecia como administrador e promotor da justiça, além de organizador do serviço de ordem pública da maneira que ele julgasse correta, em todas as terras que conquistasse, a partir desta época, os registros mostram que no ano de 1530 surgiu a Polícia Brasileira, com o intuito de promover a organização dos serviços e da ordem pública.

O embrião da Polícia Militar brasileira teve sua origem nas Forças Policiais, criadas ainda no Brasil Império. A corporação com mais tempo é a do estado do Rio de Janeiro, chamada de "Guarda Real da Polícia". Ela tem sua data inicial em 13 de maio de 1809, através de D. João VI, na época Rei de Portugal, que enviou sua corte de Lisboa para cá, por conta da sangrenta guerra que Napoleão promovia pela Europa (MAGALHÃES, 2008).

Em nossa pátria, o modelo de estruturação da polícia seguia a hierarquia usada em Portugal na Idade Média, o sistema, então, contava com a figura de um Alcaide Mor, uma espécie de juiz com atribuição militar e policial, Alcaide Pequeno, que prendia criminosos especialmente em incursões à noite e quadrilheiro, homem que

fazia juramento de cumprir o dever de policial, entre outros. Era o Alcaide Pequeno que fazia o policiamento nas cidades e era ajudado por um escrivão da Alcaidaria, além dos quadrilheiros e do oficial de justiça (HOLLOWAY, 1997).

Holloway (1997) coloca que o aparato institucional da polícia teve início no Brasil antes da independência formal, nesta época a força policial com o codinome de milícia era necessário, tanto para controlar a população, quanto para assegurar o poder e controle do rei, após longo período a transferência da família real portuguesa para o país levou à criação da “Intendência Geral da Polícia da Corte e do Estado do Brasil, em 10 de maio de 1808”.

O modelo original baseou-se no francês, introduzido em Portugal em 1760. Nesse modelo, a Polícia era a responsável pelas obras públicas e garantia do abastecimento da cidade, além da segurança pessoal e coletiva, o que incluía a ordem pública, a vigilância da população, a investigação dos crimes e a captura dos criminosos. As instituições policiais do tipo moderno no Brasil, assim como na Europa ocidental e em áreas historicamente relacionadas, surgiram durante a transição de século XVIII para o século XIX, que coincidiu aproximadamente com a difusão da ideologia liberal e a aplicação de mecanismos impessoais de coerção (ANDRADE, 2008).

Com a vinda da família real portuguesa para o Brasil, a Guarda Real de Polícia permaneceu em Portugal, sendo criada outra equivalente no Rio de Janeiro, com a denominação de Divisão militar da Guarda Real de Polícia, em 13 de maio de 1809. A legislação imperial registra a criação de outros corpos policiais nas províncias. Em 1811 em Minas Gerais, 1818 no Pará, em 1820 no Maranhão, e em 1825 na Bahia e em Pernambuco. A criação de instituições burocráticas, como a Polícia, para preencher o espaço público, associados a novos procedimentos judiciais, como a tortura pública, para o encarceramento disciplinar e como meio de punição, já foi muito bem analisada por Foucault, que vê todos esses mecanismos como resultado de uma sociedade carcerária ou disciplinada, onde se torna metáfora da condição do homem moderno (HOLLOWAY, 1997).

Durante o século XVIII floresceram as ordenanças e milícias, que compreendiam, no primeiro caso, tropas civis convocadas pelo rei e, no segundo, corpos militares de vassallos não pertencentes às forças regulares do exército português (COTTA, 2006). Em ambos os casos, entretanto, sua atividade estava mais voltada para vigilância ao desvio do quinto do ouro, perseguição aos escravos revoltosos e proteção das instalações coloniais (CARVALHO, 2008).

De acordo com Andrade (2008) do ponto de vista histórico, uma das questões fundamentais na definição do Sistema de Justiça Criminal brasileiro pode ser apontada a partir do contexto do século XVIII, que marca a expansão e consolidação da atividade de mineração do ouro e a consequente mudança do foco da coroa portuguesa na, então, colônia brasileira da produção do açúcar do Nordeste brasileiro, administrado a partir da cidade de Salvador, para o ouro em Minas Gerais balizado pela mudança da capital e da burocracia para a cidade do Rio de Janeiro.

Em meio aos interesses do rei e das elites, as ordenanças e milícias eram completamente dependentes dos desígnios das elites locais e de suas intenções militares, econômicas ou políticas, sendo, frequentemente, instrumentalizadas a partir de seus interesses, como na rebelião em Vila Rica, em 1720, quando a elite da cidade se revoltou contra a cobrança do quinto do ouro por parte da coroa portuguesa (ANDRADE, 2008).

Não é registrado apenas a rebelião em Vila Rica em Minas gerais, são inúmeros os depoimentos sobre conflitos entre a Guarda Nacional e as outras forças policiais e o uso dos postos da guarda para o clientelismo típico das elites brasileiras do século XIX. Em 1873, no entanto, a Guarda Nacional perdeu suas funções policiais sendo que seus postos e graduações transformaram-se unicamente em prebendas honoríficas, ou seja, pessoas dignas de honras, que merecem respeito (GRAHAM, 1997).

Pinheiro (1998) em sua gênese, após o termino da guarda nacional, as polícias foram criadas, além do interesse do reino para reprimir, cobrar impostos, proteger o rei, também era para confrontar as classes perigosas, para controlar protestos das

classes populares e preservar a estrutura social, e não apenas para combater o crime, ou promover as guerras contemporâneas contra o crime, mas também protegia os interesses do rei, como a extração, logística e armazenamento do ouro e mercadorias.

Carvalho (2008, p. 131) “a Intendência de Polícia tinha funções de polícia política, segurança pública e promoção do bem-estar geral na sociedade colonial e levaria à transformação da cidade do Rio de Janeiro em sede do Império”.

Uma segunda inovação é representada pelo Corpo de Guardas Municipais Permanentes instituição que originou as Polícias Militares contemporâneas, subordinado ao ministro civil da Justiça na corte e aos presidentes de Província, no interior. Organizava-se por patrulhas em serviço de 24 horas, nos grandes centros urbanos e quando a situação assim exigisse (VELLASCO, 2007).

Velasco (2007) o primeiro regulamento dos permanentes ou Força Policial, como passou a ser designado em Minas Gerais a partir de 1835 determinava que poderiam alistar-se cidadãos brasileiros, de 18 a 40 anos, que tenham descendência, sobriedade e robustez e que servirão enquanto quiserem. Além disso, bastava um atestado do juiz de paz ou autoridade equivalente sobre a vida pregressa do candidato.

A partir de 1841, a força policial se vinculava ao chefe de polícia provincial, numa estrutura hierarquizada que incluía os delegados e subdelegados de polícia, a Guarda Nacional e as autoridades locais. Entretanto, na província de Minas Gerais, a título de exemplo, as informações apontam para a eterna carência de tropas, alta rotatividade e dificuldades de manutenção, sendo que o seu número sempre ficou em torno de 400 policiais para toda a província, até próximo do final do século XIX. Terceira e última inovação do período da regência, completando a definição do sistema de justiça criminal consolidado durante o século XIX, é a Chefia de Polícia e os seus delegados e subdelegados de polícia, os equivalentes funcionais das Polícias Civis contemporâneas (VELLASCO, 2007).

Em 1841 neste momento, o governo central reformou a estrutura judiciária, redefinindo poderes e atribuições, promovendo a centralização do sistema de justiça e retirando poder das instâncias locais. A maioria das atribuições do juiz de paz foi transferida para os delegados de polícia, submetidos ao chefe de polícia da província, recrutado entre os juizes de direito e subordinado diretamente ao Ministério da Justiça (VELLASCO, 2004).

Magalhaes (2008) afirma que novas modificações foram inseridas com instituição do governo militar de 1964, logo em 1967 foi criada a Inspetoria Geral da Polícias Militares (IGPM) subordinada ao exército, então, o policiamento fardado passou a ser considerado exclusividade das polícias militares, e foram extintas as guardas civis e outras organizações similares, com seus efetivos transferidos para as corporações militares ou mantidos nas civis, desempenhando outras funções, de acordo com a conveniência dos governadores, assim em seguida na década de 1970, ocorreu um aumento na resistência ao governo militar, e a maioria das polícias militares sofreu intervenções, tendo sido nomeados oficiais do exército para comandá-las.

Na década de 1970, novamente ocorreu uma homogeneização, na qual foi regulamentada uma classificação hierárquica única, e até se tentou estabelecer um uniforme padronizado para todo país, bem como os regulamentos disciplinares e organização administrativa bem próxima à utilizada pelo exército. Com o fim do governo militar na década de 1980, as polícias militares voltaram-se para o objetivo de recompor suas próprias identidades, fortemente marcadas pela imagem da repressão dos dois longos períodos de regime de exceção de 1930 a 1945, e de 1964 a 1985. Passou-se a investir numa reaproximação com a sociedade; tentando-se recuperar antigas modalidades de policiamentos, e desenvolver outras novas (MAGALHAES, 2008).

A polícia, já na condição de aparelho do Estado Nacional, assumiu a tarefa de proteger a propriedade e exercer controle sobre o comportamento público, o que na sociedade tradicional ficava a cargo de particulares. Teve início, assim, a função que será observada em toda a sua história. Como a manutenção da paz é plena de contradições, por ter de preservar a tranquilidade das elites e das não-elites,

pergunta-se estaria nisso a dificuldade para se construir um conceito de imparcialidade da Polícia. A história da estruturação e do uso do poder pelas elites dominantes no Brasil colonial deixou um triste legado, fundado na dominação, na desigualdade social, na exclusão do poder político e no preconceito racial da grande maioria da população brasileira (COSTA, 2005).

Nos dias de hoje a Polícia Militar de Minas Gerais é um órgão da administração direta do Poder Executivo do Estado, sem personalidade jurídica, representada por um coronel Comandante Geral sob a administração direta da Secretaria de Planejamento e Gestão a SEPLAG que é uma das secretarias na estrutura administrativa comandada pelo Governador do estado e foi organizada pela lei 22.257 de 27/07/2016 que estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências (MINAS GERAIS, 2016).

3 METODOLOGIA

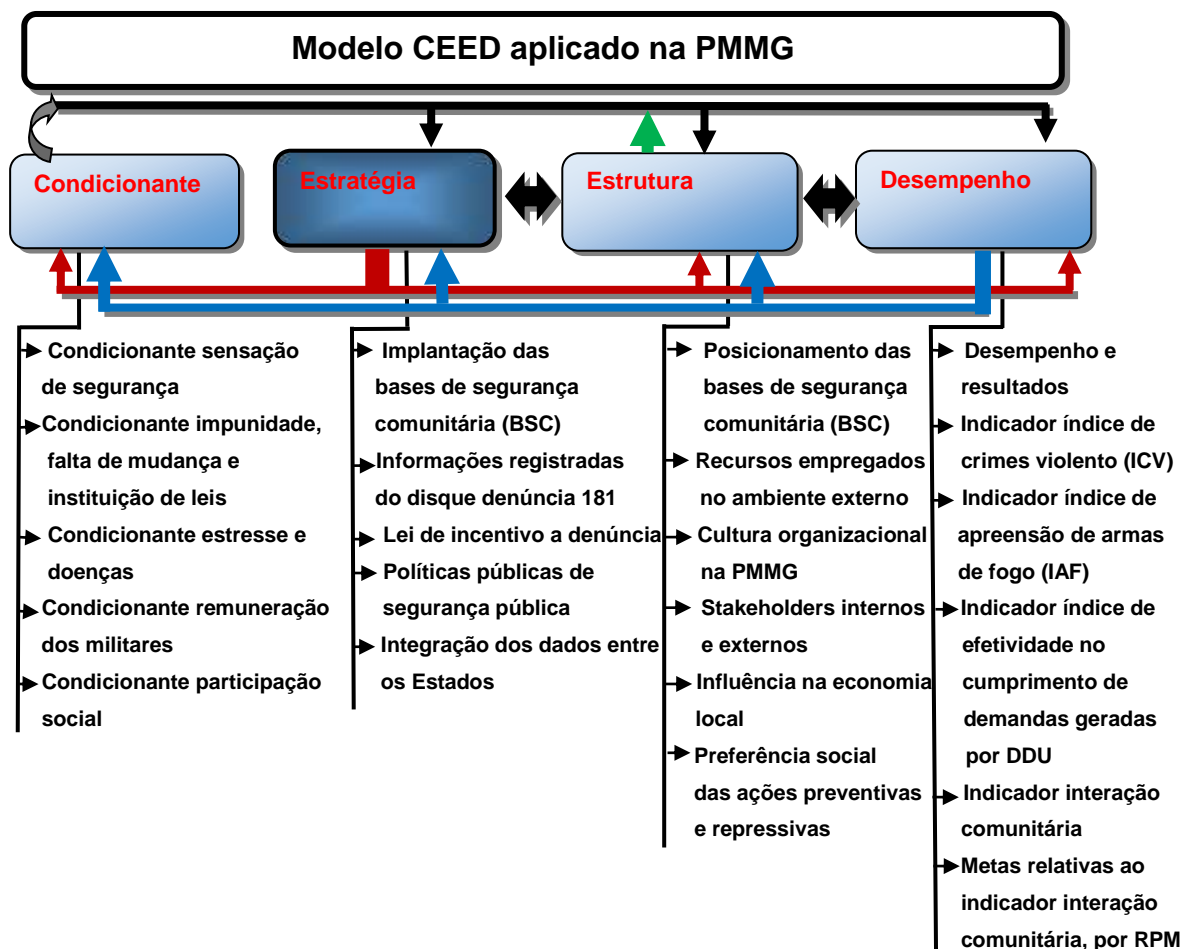
A pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está associada as formas, caminhos, maneiras e procedimentos para alcançar determinado fim estabelecido. Esta seção descreve a metodologia a ser utilizada neste estudo de acordo com o problema pesquisado e os objetivos propostos. Nele serão detalhados os procedimentos metodológicos utilizados para atingir a meta da pesquisa (VERGARA, 2005).

No presente estudo não se pode pensar que o foco são estratégias para venda e lucratividade com produtos e serviços a serem ofertados no mercado pelas empresas e concentração de estrutura dos modelos industriais ECD e CED. Este conteúdo teórico é uma comparação, uma analogia, com posturas teóricas de grande valor que são validas até os dias de hoje no mundo todo, que fundamenta e são a base da administração em qualquer ramo, principalmente, sendo usada na segurança pública e nas instituições militares para prestar o seu serviço constitucional.

O modelo C E E D é uma evolução prematura dos antigos modelos ECD E CED de grande relevância que coloca aos olhos uma análise com transparência de todo o cenário interno e externo de uma organização para tomadas de decisões. Determinado modelo C E E D pode ser empregado na Policia Militar de Minas Gerais de forma intrínseca e extrínseca para o seu fiel officio que é estabelecer a ordem pública e a prevenção contra infrações no estado.

Os autores Kupfer (1992), Gama (2010), Bayley (2007), Block (2011), Lopes (2014), Demircioglu; Audretsch (2017) afirmam que os constructos se interagem influenciando uns aos outros e seguindo os seus fundamentos, como exemplo, segue a figura 5, logo em seguida, que proporciona um melhor entendimento dos constructos e seu aspectos estudados na PMMG.

Figura 4 - Constructos e seus aspectos do modelo CEED aplicado na PMMG



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3.1 Tipo de pesquisa

O tipo de estudo caracteriza – se como pesquisa “descritiva com método estudo de caso”. A pesquisa descritiva deve apenas descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre ou como se estrutura dentro de um determinado sistema, método, processo ou realidade operacional.

De acordo com Vergara (2009) pesquisa descritiva é uma das classificações da pesquisa científica, na qual seu objetivo é descrever as características de uma população, um fenômeno ou experiência para o estudo realizado, além disso é realizada levando em conta os aspectos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa, além de estabelecer também uma relação entre as variáveis propostas no objeto de estudo em análise. “Cabe ao pesquisador fazer o estudo, a análise, o

registro e a interpretação dos fatos do mundo físico, sem a manipulação ou interferência dele” (VERGARA, 2009, p. 41).

O estudo irá descrever sobre as ações preventivas da Polícia Militar contra a criminalidade e o seu planejamento estratégico local, além da aproximação entre a sociedade e a Polícia Militar, o conhecimento sobre as ações preventivas por parte da comunidade local, a sua confiança e aceitação do trabalho policial e se também contribuem para a segurança pública de alguma maneira.

3.2 Abordagem da pesquisa

Quanto a abordagem de pesquisa é “qualitativa”, porque é um método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais. Será feito uma análise aprofundada para encontrar os objetivos proposto, em busca da verdade real na relação entre sociedade e segurança pública. Ao mesmo tempo, descrever a percepção sobre o trabalho da Polícia Militar, que vem sendo feito para combater diversos crimes na sociedade, identificando o cidadão de bem para analisar o que este tem feito para a segurança pública local, nesse ínterim, obter a percepção descritiva de pessoas na comunidade local sobre qual a sua aproximação com os policiais e com a segurança pública, qual a sua participação na segurança pública e a sua análise sobre o entendimento das ações preventiva da Polícia Militar.

Com a pesquisa qualitativa, os entrevistados estão mais livres para apontar os seus pontos de vista sobre determinados assuntos que estejam relacionados com o objeto de estudo. Numa pesquisa qualitativa as respostas não são objetivas, e o propósito não é contabilizar quantidades como resultado, mas sim conseguir compreender o comportamento de determinado grupo alvo. Normalmente, as pesquisas qualitativas são feitas com um número pequeno de entrevistados. A escolha da pesquisa qualitativa como metodologia de investigação é feita quando o objetivo do estudo é entender o porquê de certas coisas, como a escolha de certas coisas e a sua percepção.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, por, principalmente, preocupar-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2002).

3.3 Unidade de análise, sujeitos de pesquisa

Segundo Creswell (2010) a unidade de análise refere – se às variáveis ou aos fenômenos a serem estudados, bem como ao problema de pesquisa sobre os quais serão coletados e analisados os dados para se ter uma resposta ou um entendimento dos objetivos que se quer alcançar.

Os sujeitos de pesquisa são pessoas entrevistadas, tanto no âmbito militar, quanto no âmbito social. A “unidade de análise” onde foi feita a pesquisa é em uma Unidade de Direção Intermediária (UDI), “Batalhão de Polícia Militar”, na cidade de Ibirité – MG, região metropolitana de Belo Horizonte, na segunda região de Polícia Militar. A unidade de análise foi escolhida por constitui toda a administração em seu interior, assim com os planejamentos e ser responsável pela segurança pública da localidade e de algumas cidades próximas, onde naturalmente apresenta várias modalidades de crimes.

Os “sujeitos de pesquisa” são profissionais militares que trabalham nas funções administrativa e operacional na polícia militar e o público externo são pessoas representantes de bairros em locais determinados, membro do conselho tutelar, do Consep e outras pessoas moradores há mais tempo na cidade local, além disso foi feita análise de documentos, ocorrências e estatística criminal e de operações, juntamente, com os profissionais responsáveis no Batalhão de polícia.

Foi um total de seis militares, sendo três militares da administração envolvendo o subcomandante, capitão, tenentes e praças responsáveis pela elaboração e controle dos planejamentos estratégicos das ações preventiva e três militares praças do administrativo e operacional entre, além disso foi abordado um total de

quatorze pessoas entre representantes de bairros, líderes comunitários, representantes do Consep, do Conselho Tutelar e comerciantes, totalizando um total de vinte pessoas.

Seguindo o modelo CEED a estrutura em relação aos recursos que se encontra no 48º BPM segue com um tenente coronel, dois major, cinco capitães, dezesseis tenentes, cento e seis sargentos, duzentos e oitenta e um cabos e quatrocentos e onze soldados. São sessenta e cinco viaturas, sendo quarenta viaturas terceirizadas e vinte e cinco pertencente a PMMG. Das vinte e cinco viaturas quatorze são motos, os outros são veículos de quatro rodas. A estrutura administrativa no 48º BPM é organizada em seções organizadas em layout em salas denominadas P1, P2, P3, P4, P5, intendência, almoxarifado, oficina mecânica, informática, secretaria. Neste ínterim, na estrutura externa existe quatro companhias (213, 214, 215, 229) e dois pelotões, um na cidade de Mario Campos e outro em Sarzedo.

Para os sujeitos de pesquisa, representando os militares, foi aplicado de forma aprofundada questionário semiestruturado e entrevista para que possa ser descrito e explicado sobre o planejamento estratégico das ações preventivas, os resultados, quais são as operações, qual o entendimento do atual sistema de segurança pública e sobre o comportamento e aproximação da comunidade com a Polícia Militar.

Da mesma forma, para o outro grupo de pessoas entre líderes comunitários e pessoas distintas na sociedade local, foi aplicado outro questionário para descrever qual a aproximação da comunidade local com a Polícia Militar, como está a sua confiança com o trabalho desta polícia, qual a sua contribuição para a segurança pública, quando sentem a sensação de segurança e qual o seu entendimento das ações preventivas que a Polícia Militar realiza e se é preciso divulgar as suas ações e os resultados destas ações através de um marketing social.

3.4 Técnica de coleta de dados

A busca científica para o entendimento e descobertas dos objetivos específicos organizados, analisando a problemática foi utilizado a técnica de coleta de dados, seguindo um “roteiro de entrevista e aplicação de questionário semiestruturado” com perguntas bem esquematizada do ponto de vista estratégico. Para todas as pessoas foi entregue um questionário semiestruturado, foi feita uma entrevista fundamentada nos objetivos e sobre o tema.

Aplicou – se dados secundários na análise dos resultados. Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com outros propósitos de atender às necessidades da pesquisa em andamento.

Para o grupo de pessoas que são militares algumas perguntas específicas no questionário foram diferentes do questionário do outro grupo de pessoas entre líderes comunitário e pessoas distinta da comunidade local. O local das entrevistas foi um local escolhido pelas pessoas envolvidas, justamente para ser observado o seu local escolhido, o seu comportamento durante a entrevista e a coleta de informações.

Para Marconi e Lakatos (2001), a técnica de coleta de dados é considerada um conjunto de preceitos ou processos de que serve uma ciência. É também considerada habilidade do pesquisador em utilizar esses preceitos e normas, com o objetivo de atingir seus propósitos, tudo isso relacionado à parte prática da coleta de dados.

3.5 Técnica de análise de dados

A técnica de análise de dados utilizada é a “análise de conteúdo”. Na análise de conteúdo é analisado as citações diretas dos entrevistados para um maior entendimento e compreensão. Esta técnica é de grande valia, pois explora o entendimento do entrevistado, a exteriorização dos seus sentimentos e liberdade para se expressar. A citação direta ou indireta de autores é usado para fundamentar a análise de conteúdo. Em cada aspecto é desenvolvido,

respectivamente, a análise de conteúdo, buscando explicar o que foi pesquisado e os motivos da problemática e alcançando os objetivos estabelecidos.

A análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis.

A matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de depoimentos dos sujeitos da pesquisa, observação não participante, ou seja, omissões de coisas que o pesquisador saiba, comunicação verbal ou não-verbal, como cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos autobiográficos, discos, gravações, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias, vídeos. Contudo os dados advindos dessas diversificadas fontes chegam ao investigador em estado bruto, necessitando, então ser processados para, dessa maneira, facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a análise de conteúdo (OLABUENAGA e ISPIZÚA, 1989).

Conforme ensina Olabuenaga e Ispizúa (1989), quando se usa a técnica análise de conteúdo deve ser observado determinados aspectos como o sentido que o autor pretende expressar pode coincidir com o sentido percebido pelo leitor do mesmo, o sentido do texto poderá ser diferente de acordo com cada leitor, um mesmo autor poderá emitir uma mensagem, sendo que diferentes leitores poderão captá-la com sentidos diferentes, um texto pode expressar um sentido do qual o próprio autor não esteja consciente.

A análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa, parte de uma série de pressupostos, os quais, no exame de um texto, servem de suporte para captar seu sentido simbólico. Este sentido nem sempre é manifesto e o seu significado não é único. Poderá ser focado em função de diferentes perspectivas. Por isso, um texto contém muitos significados (OLABUENAGA, ISPIZÚA, 1989).

Para a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, assim a intenção da análise de conteúdo é a inferência

de conhecimentos relativos às condições de produção ou eventualmente, de recepção, inferência esta que recorre a indicadores quantitativos ou não.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações. O autor refere que o método tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. O objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas (CHIZZOTTI, 2006).

Hoje em dia a importância da análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, sobretudo devido à forma metódica com que tratam informações e testemunhos que apresentam algum grau de profundidade complexidade. Estes métodos têm sofrido uma evolução, favorecida pelos progressos em linguística, ciências da comunicação e da informática, e devido à preocupação de rigor e profundidade (CHIZZOTTI, 2006).

A análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa, parte de uma série de pressupostos, os quais, no exame de um texto, servem de suporte para captar seu sentido simbólico. Este sentido nem sempre é manifesto e o seu significado não é único. Poderá ser focado em função de diferentes perspectivas. Por isso, um texto contém muitos significados. Os métodos de análise de conteúdo se agrupam em duas categorias: os métodos quantitativos, que são extensivos e têm como unidade de informação de base a frequência do aparecimento de certas características de conteúdo; e os métodos qualitativos que têm como unidade de informação de base a presença ou ausência de uma característica. Esta divisão não é assim tão linear e vários métodos recorrem tanto a um como a outro.

A “análise de conteúdo” tem sua origem no final do século passado. Suas características e diferentes abordagens, entretanto, foram desenvolvidas, especialmente, ao longo dos últimos cinquenta anos. Mesmo tendo sido uma fase de grande produtividade aquela em que esteve orientada pelo paradigma positivista, valorizando sobretudo a objetividade e a quantificação, esta metodologia de análise de dados está atingindo novas e mais desafiadoras

possibilidades na medida em que se integra cada vez mais na exploração qualitativa de mensagens e informações (KRIPPENDORF, 1990).

É importância de se ter um cronograma de pesquisa bem definido, pois uma pesquisa se desenvolve em várias etapas. Para isso, faz – se necessária a elaboração de um cronograma com a previsão do tempo que será utilizado em cada fase e quando elas ocorrerão. Esse cronograma deve informar com clareza o tempo de execução previsto em cada etapa, bem como os momentos em que estas se interpõem. Será constituído por linhas que indicam as fases de pesquisa e por colunas marcadas que indicam o tempo previsto (GIL, 2002).

4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A Polícia Militar de Minas Gerais é um órgão da administração direta do Poder Executivo do Estado, sem personalidade jurídica, representada por um coronel comandante geral sob a administração direta da Secretaria de Planejamento e Gestão, a SEPLAG, que é uma das secretarias na estrutura administrativa comandada pelo Governador do Estado e foi organizada pela lei 22.257 de 27/07/2016 que estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado.

O ambiente onde foi feita a pesquisa é em uma Unidade de Direção Intermediária (UDI), “Batalhão de Polícia Militar”, na cidade de Ibirité – MG, Região Metropolitana de Belo Horizonte, na segunda região de Polícia Militar.

Será observado e pesquisado o ambiente interno no 48º Batalhão e entrevistados servidores militares em seu interior, no meio operacional e no meio social, os líderes de bairros, pessoas de relevante importância na sociedade local. As fontes primárias e secundárias de informações sobre planejamento, ações, resultados serão observadas junto com a seção P3, que é o setor de gestão, estatística e controle das ações e operações militares na sociedade, chefiada pelo sub comandante, oficial militar, responsável pelo “estado maior” da localidade, denominação de gestor de nível superior na hierarquia militar, subordinado ao comandante do batalhão.

A carta política de 1988 estabelece em seu artigo 144 a competência das Polícias Militares e outros órgãos do sistema de segurança pública, como visto logo abaixo:

Art. 144. 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, através dos seguintes órgãos:

- I - polícia federal;
- II - polícia rodoviária federal;
- III - polícia ferroviária federal;
- IV - polícias civis;
- V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

§ 7º A lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades (BRASIL, 1988).

A PMMG, após elaborar o Plano Estratégico para um período de quatro anos, usa como análise administrativa o método *SWOT* (*Strengths, weakness, opportunities, threats*) sendo que no decorrer destes anos algumas metas e objetivos podem ser mudados. O Plano foi elaborado seguindo os Princípios Constitucionais da Publicidade e da Legalidade e publicada em boletim especial da Polícia Militar e sua aprovação é efetivada pelo Governador do Estado de Minas Gerais, Vice-Governador do Estado, os Coronéis como o Comandante Geral da PMMG, Chefe do Gabinete Militar do Governador, Chefe do Estado Maior da PMMG, Subchefe do Estado Maior da PMMG e Chefe da Assessoria de Desenvolvimento Organizacional da PMMG (FERNANDES, 2012).

A polícia militar compreende a Academia de Polícia Militar (APM), que é dividida em Centros e Escolas que são: o Centro de Pesquisa e Pós-Graduação (CPP), Escola de Formação de Oficiais (EFO), Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Sargentos (EFAS), Escola de Formação de Soldados (EFSd), Centro de Treinamento Policial (CTP), Centro de Administração do Ensino (CAE), Centro de Atividades Musicais (CAM) (MINAS GERAIS, 2016).

Esses Centros e Escolas são os responsáveis pela Educação de Polícia Militar, através de diversos cursos como o Curso Superior de Tecnologia em Atividades de Polícia Ostensiva/Curso de Formação de Soldados (CSTAPO/CFSd), Curso de Formação de Sargento/Curso Superior de Tecnologia em Segurança Pública (CFS/CSTSP), Curso de Atualização em Segurança Pública (CASP), Curso de Habilitação de Oficiais / Curso Superior de Tecnologia de Gestão em Segurança Pública (CHO/CSTGSP), Curso de Formação de Oficiais/Curso de Especialização em Gestão de Policiamento Ostensivo (CFO/CEGEPO), Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP), Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública (CEGESP) (MINAS GERAIS, 2016).

Além desses, a APM oferece vários outros cursos de extensão, bem como o Treinamento Policial Básico (TPB), onde os policiais, a cada dois anos, passam por uma reciclagem e atualização de seus conhecimentos intelectuais, além de Testes de Capacidade Física (TCF) e Treinamento com Arma de Fogo (TCAF). Estes testes influenciam, diretamente na Avaliação Anual de Desempenho do militar de todos os policiais.

Na Polícia Militar de Minas Gerais, a partir de um amplo diagnóstico dos ambientes externo e interno, com suporte da análise *SWOT* e da análise de cenários prospectivos, são definidas as políticas de comando e estabelecidos os objetivos, as iniciativas estratégicas e as metas da organização, devidamente alinhados à sua missão, valores e visão que faz parte da Identidade Organizacional (FERNANDES, 2012).

O método de análise *SWOT* visa contribuir com a formulação de estratégias, a partir do estudo da relação entre o ambiente interno da organização, identificando as forças e fraquezas, e o ambiente externo, onde se situam as oportunidades e ameaças. A palavra *SWOT* é formada pelo acrônimo das palavras da língua inglesa: *strengths* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) (FERNANDES, 2012).

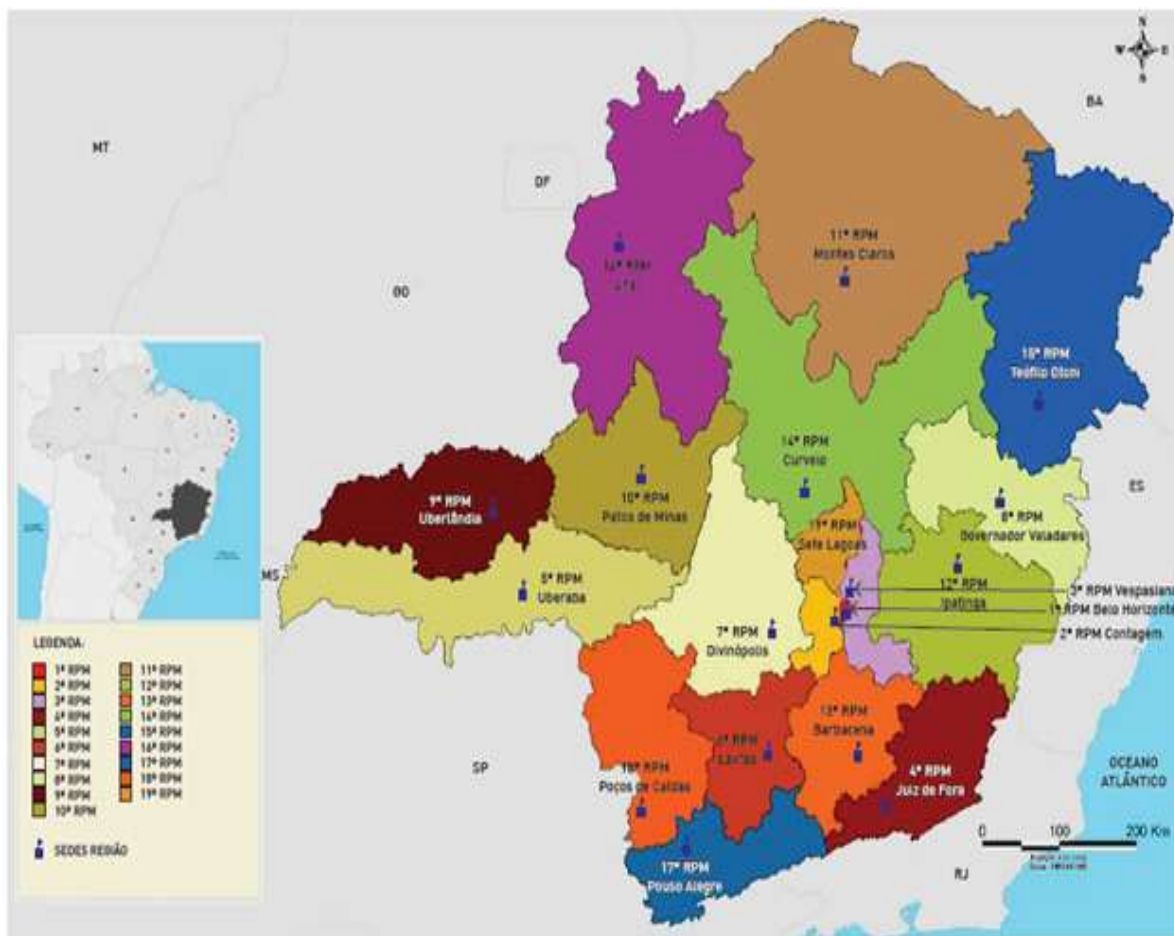
Todo o plano organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais segue a Identidade Organizacional que é basicamente a “visão” que é ser reconhecida como referência na produção de segurança pública, contribuindo para a construção de um ambiente seguro em Minas Gerais. A seguir, vem sua “missão” que é promover segurança pública por intermédio da polícia ostensiva, com respeito aos direitos humanos e participação social em Minas Gerais e os “valores” que são sua representatividade, ou seja, a internalização e prática dos valores institucionais pelos servidores, que os capacitam a demonstrar, positivamente, a imagem da PMMG, tanto na condição de policial militar como em situações da vida cotidiana, o respeito e os deveres em relação de quem serve na PMMG e a quem servimos que é ao cidadão e à sociedade (MINAS GERAIS, 2016).

Por fim, a hierarquia entendida como a ordenação da autoridade em níveis diferentes dentro das estruturas das instituições militares estaduais deve servir como fator facilitador do controle na PMMG. As ordens vem de forma eficiente passando pelos três níveis, os quais são o nível estratégico, tático e ao último o nível operacional, onde estão os batalhões da polícia militar (MINAS GERAIS, 2016).

As ações preventivas são organizadas em operações descrita em escalas de serviços com as seguintes descrições em letras como Y que é chamado de *Yankee*, que faz parte do alfabeto fonético internacional e significa operações. Exemplificando, Y70001 – 07 as 09h (patrulhamento de ônibus do Palmeiras, Bela vista, Palmares, Durval de Barros. Y70004 – 11h as 12h (Blitz no Bairro Lajinha, próximo à RUA Padre Eustáquio) (em conjunto com o Comandante do policiamento CPCia), Y15060 – Serviço da Base de Segurança Comunitária (BSC) (Praça Zulmira Campus, Ibitité - MG).

Os batalhões, Unidade de Direção Intermediária (UDI), ficam em cidades, assim como as companhias e pelotões todos subordinados à sede da segunda região da Polícia Militar que se encontra em Contagem – MG, como pode ser visto no mapa na parte amarela, comandada por um coronel de polícia e nos batalhões pertencentes à segunda região quem comanda é um tenente coronel. As outras regiões seguem da mesma forma.

Figura 5 - Estrutura operacional (regiões com responsabilidade territorial) da PMMG em 2017. Programa de reestruturação da polícia militar de minas gerais



Fonte: DAOp / CINDS (2016).

A Polícia militar de Minas Gerais realiza, após estudos realizados pela Assessoria de Desenvolvimento Organizacional, com apoio das Assessorias Estratégicas e das Equipes de Apoio à Gestão Estratégica (EAGE) da ARIns e das Unidade de Direção Intermediária (UDI) de atividade meio, realizou a Resolução nº 4670/CG de 07 de junho de 2018. A presente edição revista e atualizada do Plano Estratégico 2016 a 2019, reúne informações metodológicas para a implementação e o acompanhamento da estratégia institucional, conforme publicação na Separata do BGPM nº 43 de 14 de junho de 2018 (MINAS GERAIS, 2016).

Este documento é composto por sete seções. Na segunda seção é apresentado o processo de gestão estratégica da PMMG. Na terceira seção são apresentados os componentes da Identidade Organizacional. Na quarta seção é exposto o Mapa Estratégico da PMMG para o quadriênio 2016 a 2019. Na quinta seção são

apresentados os objetivos estratégicos e respectivos indicadores e iniciativas estratégicas. Na sexta seção é descrita a metodologia de acompanhamento do Plano Estratégico e seus desdobramentos. E na última seção é feita a conclusão (MINAS GERAIS, 2016).

O artigo 1º da Resolução nº 4670/CG, aprova o Caderno de Planos Táticos decorrente do Plano Estratégico 2016 a 2019 da PMMG. No artigo 2º normatiza para fins de compreensão e aplicação do Caderno de Planos Táticos, ficam definidos o Plano Estratégico: I - Plano Tático: formalização do primeiro desdobramento do Plano Estratégico, constituindo-se em um planejamento setorial, focado em áreas de resultado que devem conduzir ao alcance dos objetivos e metas estabelecidos pelo nível estratégico da organização. II – Mapa Estratégico Setorial; III – Objetivos Setoriais: objetivos elaborados pelas UDI de atividade meio; IV – Projetos Estratégicos; V – Projetos Setoriais (MINAS GERAIS, 2016).

Segue ainda com os incisos VI – Plano de Ação: formulário que contém o planejamento de ações necessárias para atingir um resultado desejado; VII – Indicadores: instrumentos quantitativos de avaliação de aspectos e variáveis que fazem parte de um processo de produção ou serviço; VIII – Polaridade: direcionamento do cálculo de desempenho do indicador, de forma a avaliar seu resultado, podendo ser positiva (quanto maior, melhor), negativa (quanto menor, melhor) ou neutra (depende de outras variáveis para avaliação), além de organizar os objetivos voltados para os resultados à Sociedade e objetivos voltados ao Pessoal (MINAS GERAIS, 2016).

No Plano Estratégico 2016 a 2019 apresenta os objetivos voltados para os “resultados à sociedade” e neste objetivos são descritos os indicadores com as informações em números, informando os resultados dos anos anteriores e os números em metas a serem alcançados. Determinados indicadores são definidos como: interação comunitária, taxa de atendimento às vítimas de crimes violentos, índice estratégico de marketing organizacional, operações de policiamento ostensivo geral, índice de crimes violentos, taxa de homicídios consumados, índice de apreensão de armas de fogo, taxa de reação imediata, repressão qualificada da violência, realização de operação lei seca, índice de prevenção aos crimes e

infrações ambientais, taxa de acidentes com vítimas nas rodovias, estaduais e federais delegadas, índice de efetividade no cumprimento de demandas geradas via disque – denúncia unificado (DDU) (MINAS GERAIS, 2016).

Outros objetivos no Plano Estratégico 2016 a 2019 apresenta os objetivos voltados agora para o pessoal e neste objetivos são descritos os indicadores com as informações em números, informando os resultados dos anos anteriores e os números em metas a serem alcançados. Determinados indicadores, alguns podem ser considerados aspecto do constructo “condicionantes” do modelo CEED, os quais são definidos como: taxa de policiais militares empregados na atividade-fim, taxa de vitimização de policial militar, taxa de absenteísmo por licença-saúde, taxa de utilização da capacidade instalada para consultas, taxa de realização do exame periódico do PSOPM, resolutividade de processos demissionais, resolutividade de processos não demissionais, qualidade da educação escolar, treinamento policial básico, capacitação por meio de educação à distância. Os números para serem atingidos em metas corresponde parâmetros para a formação do desempenho (MINAS GERAIS, 2016).

Os objetivos estratégicos são para ser empregados em toda a Instituição Militar, os quais são definidos como contribuir para o aumento da sensação de segurança, contribuir para a redução do crime violento no Estado de Minas Gerais e reduzir o custo e o tempo de atendimento de ocorrências policiais por meio do registro do Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO), melhorar a gestão do serviço operacional, promover a reestruturação logística e operacional da setorização do policiamento, implantar a Gestão de Processos na PMMG, consolidar a gestão estratégica na PMMG, promover a Gestão da Qualidade na PMMG, promover a criação de redes de colaboração, conhecimento e negócios, potencializar o desempenho institucional por meio da Gestão por Competências (MINAS GERAIS, 2016).

Outros objetivos estratégicos, em suma, são relevantes como, ampliar o emprego do efetivo da PMMG na atividade operacional, promover o bem-estar dos servidores, aprimorar as ações de prevenção e apuração das ocorrências de desvio de conduta dos servidores da PMMG, garantir que a Academia de Polícia

Militar atenda aos critérios de qualidade do Conselho Estadual de Educação, ampliar a captação de recursos advindos de convênios e emendas parlamentares, aprimorar a Gestão de Custos na PMMG, promover iniciativas para redução do custeio (MINAS GERAIS, 2016).

Os objetivos da dimensão de processos internos contínuos incluem os processos críticos. São propostas de melhorias que gerarão impacto nos resultados para a sociedade e para a organização, indiretamente, na perspectiva financeira. Processos internos eficazes e alinhados determinam como se cria e sustenta valor para a sociedade (KAPLAN, NORTON, 2004).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

São vinte pessoas entrevistadas entre homens e mulheres, com nível educacional fundamental, médio e superior. Entre os militares são seis militares da ativa entre oficiais, praças e quatorze pessoas (civis) moradores da cidade de Ibirité – MG. Entre os militares os anos de serviços prestados na Polícia Militar de Minas Gerais estão entre nove a vinte seis anos e alguns tem nível médio e superior.

Das quatorze pessoas (civis), são pessoas que pertence o Conselho de Segurança Pública (Consep), o Conselho Tutelar, moradores e comerciantes. Oito pessoas tem ensino superior, cinco pessoas tem o ensino médio e uma tem o ensino fundamental. Os anos de permanência na cidade de Ibirité – MG das quatorze pessoas estão entre 18 a 53 anos, morando nesta cidade.

Quadro – 1 Pessoas entrevistadas

MILITARES	CIVIS
Oficial (Major Of.1, Capitão Of.2, Tenente Of.3)	C1 Presidente do Consep C2 Vice presidente do Consep e líder comunitário
Praça (2º Sargento P1, 3º Sargento mulher P2, Cabo P3)	C3 Conselheiro membro do Consep C4 Conselheiro membro do Consep C5 Líder comunitário e membro do Consep C6 Membro conselho tutelar C7 Membro conselho tutelar C8 Membro conselho tutelar C9 Membro conselho tutelar C10 Membro conselho tutelar C11 Comerciante moradora da cidade C12 Comerciante morador da cidade C13 Comerciante moradora da cidade C14 Comerciante morador da cidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

5.1 Condicionante sensação de segurança no modelo CEED, resultado do estudo

Sensação de segurança é um sentimento, forma subjetiva do ser humano, proveniente de um ambiente seguro feito pelo poder público ou privado. A vitimização e as percepções sobre a sensação de segurança podem ser concebidas como indicadores apropriados e de grande relevância para formulação, gestão e avaliação de políticas públicas (SEIBEL, *et al.*, 2013).

Das quatorze pessoas civis treze pessoas tem a sensação de segurança através dos serviços prestados pela polícia militar do 48º batalhão. Uma pessoa apenas respondeu não ter sensação de segurança e não tem confiança no policial e no trabalho da polícia.

Argumentação do entrevistado C6, que não está com sensação de segurança: “não tenho sensação de segurança. O povo não está respeitando mais o trabalho da polícia militar, nem outra segurança”.

Logo em seguida, esta pessoa entrevistada C6 afirmou o seguinte, quando foi perguntado sobre qual a importância da polícia militar: “o trabalho da PM é muito importante. Se a coisa já está ruim com a polícia, imagina sem eles”.

De acordo com o depoimento do entrevistado acima no seu interior, nota – se uma certa consideração com a PMMG e que o serviço da PM é essencial e necessário.

Para quase todos os quatorze entrevistado o trabalho da polícia militar é muito importante. Apenas uma outra pessoa entrevistada do Conselho Tutelar disse que o trabalho da polícia militar é pouco importante, porque quando chamou a PM não foi atendida. Nota – se nesta pessoa entrevistada uma questão pessoal.

Argumentação da pessoa entrevistada C7: “realmente não faz muita diferença, quando precisamos nunca aparece”.

Observa – se que é uma opinião radical, com sentimento próprio e aponta uma ineficiência no atendimento, mas pode ter vários motivos para o atraso como, por

exemplo, o atendimento a outra ocorrência ou a demora na comunicação da central COPOM com os militares nas viaturas e até mesmo a condução de pessoas para a polícia civil que pode demorar muitas horas, ou seja, uma falha na estrutura externa no estado.

Quando foi perguntado para esta entrevistada C7 se existe confiança no policial militar em Minas Gerais e no trabalho da PMMG foi respondido o seguinte: “sim. Infelizmente temos que confiar na polícia militar, pois se não confiarmos neles em quem podemos confiar. Apesar de que sempre quando acionei não fui atendida”.

Novamente é notado uma divergência pessoal desta outra entrevistada contra o serviço da polícia militar.

Nota – se, que duas pessoas entrevistadas C6 e C7 não estão muito satisfeitas com as ações preventivas e com o comportamento durante o serviço policial. Foi feito mais perguntas, de forma aprofundada para detectar determinadas rejeições, opiniões radicais e pessoais e por trás dos relatos destas duas pessoas que trabalham no “Conselho Tutelar” verificou – se que existe algumas divergência entre funcionários do conselho tutelar com determinados policiais militares durante o serviço. Segundo os relatos das entrevistadas alguns militares demoram muito para atende – las quando são solicitados em ocorrência envolvendo pessoa menor de idade e as vezes as funcionárias são tratadas com uma certa ignorância vinda de alguns militares no local da ocorrência.

A mesma argumentação oposta foi enfatizada por um militar entrevistado P1, que tem vinte e seis anos de serviço e trabalha no setor operacional. Segundo o seu relato: “constantemente, em ocorrência envolvendo menor infrator, que é uma das piores ocorrências, porque atrapalha toda a organização das ações preventivas predefinidas, pois temos que parar a sequência de serviços e acompanha – los até a delegacia e sabemos que logo depois serão soltos. A polícia militar tem que procurar os representantes membros do Conselho Tutela na cidade de Ibité e alguns funcionários não atende o telefone quando estão de plantão ou colocam regras de não procurar o representante da pessoa de menor idade, dessa forma a polícia militar tem que fazer todo o trabalho do conselho tutelar, ou seja, procurar

onde estiver um parente ou representante do menor, porque a polícia civil sequer recebe na recepção da delegacia se o menor não tiver um responsável”.

5.1.1 Impunidade, falta de mudança e instituição de leis

“A Constituição da República de 1988 e suas alterações (2016, p.15), dispõem no art. 5º, inciso XXXIX, que não haverá crime sem lei anterior que o defina, nem pena sem prévia cominação legal (princípio da legalidade e princípio da anterioridade)”.

Na atualidade, a ineficácia de determinadas leis tem o “efeito” de não existir lei anterior que defina o crime, contrariando o princípio constitucional citado acima. Com efeito, de forma explicativa, os crimes são tipificados em leis e quando esses crimes são cometidos por pessoas o estado aplica a determinada pena através do poder judiciário na pessoa do juiz, mas a mesma ordem que manda prende, manda soltar devido aos recursos e por força de lei.

O princípio da legalidade e da anterioridade implícito no art. 5º, inciso XXXIX aduz que “não haverá crime sem lei anterior que o defina, nem pena sem prévia cominação legal”. Na primeira parte do inciso acima se não há crime definido em lei a pessoa não ficará presa. É o que tem acontecido, mas com as leis vigentes, pois a pessoa não tem ficado presa existindo a chamada “impunidade”. A segunda parte deste inciso acontece perfeitamente acompanhando o devido processo legal, mas sendo com atitudes parciais ou imparciais. A impunidade faz com que a “lei vigente tenha um efeito de não existir”, diverge e afronta este inciso XXXIX do art. 5º da Constituição Federal, pois mesmo existindo lei discriminando prisão, cumprimento de pena e definindo determinados crimes, outras normas do próprio ordenamento jurídicos brasileiro impedi o cumprimento da pena imposta pelo estado.

No presente estudo é visível e unanime a opinião de todos os entrevistados oficiais, praças e civis relacionados no (Quadro – 1 Pessoas entrevistadas) de que é necessário acabar com a impunidade, instituir leis e modificar as leis vigentes, aumentar as penas e que a impunidade é uma questão política. Houve apenas uma divergência de um representante, entrevistado C3 conselheiro do Consep que

afirmou o contrário. Disse que por agora não pode mudar as leis, porque o Brasil não está preparado e que a impunidade não é uma questão política.

Todos os entrevistados oficiais, praças e civis relacionados no (Quadro – 1 Pessoas entrevistadas), salvo o entrevistado C3 afirmaram o seguinte: “A Mudança de leis e aumento de pena, falta de leis para determinados crimes precisa ser mudado urgente”.

Argumentação da pessoa entrevistada C3: “Futuramente é preciso mudanças nas leis vigentes e instituir novas leis, mas agora não é o momento o país está em crise e existe interferências políticas em relação a impunidade, a impunidade não é puramente uma questão política”. O entrevistado ainda enfatizou que é perito aposentado da polícia civil de Minas Gerais e já foi político, foi vereador por muitos anos na cidade de Ibirité – MG. Ademais, argumentou que mora a 53 anos na cidade de Ibirité e a polícia militar da cidade de Ibirité é um exemplo para os outros policiais da região metropolitana de Belo Horizonte, porque trabalham com muita efetividade.

Argumentação deste entrevistado C3: “A polícia militar de Ibirité trabalha com extrema efetividade nas ações preventivas nas comunidades em Ibirité e faz abordagens”.

A afirmação acima mostra que a impunidade não vem da falta do trabalho da polícia militar, pois é proveniente de leis.

Três militares entre oficial e praça (Of.3, P1 e P2), afirmaram que a impunidade causa desmotivação no trabalho, as operações e ações sofrem influencias e causa revolta, além disso o sistema operacional nas ruas não continua com o mesmo desempenho, as vezes melhora.

Argumentação de um militar entrevistado Of 3: “Precisa ser mudado urgente determinadas leis, o aumento de pena e fazer novas leis”.

Os outros três militares entre oficial e praça, (Of.1, Of.2 e P3), entre estes está o oficial gestor do 48º BPM, representante do estado maior da unidade, o qual tem posto de major, o outro é um capitão chefe da seção P3 e um praça na graduação de cabo da seção P3. Observa – se que a seção P3 é o local onde se processa os resultados das ações militares, onde se faz o planejamento estratégico, organiza as estratégias, faz análise das estatísticas, escalas de serviço da administração e escala extraordinária, estabelece metas, programa quais serão as operações para o batalhão, as companhias e pelotão. Segundo o depoimentos destes militares a impunidade causa nos militares desmotivação no trabalho e revoltas, entretanto causa pouca influência na prática das operações e ações preventivas e o sistema operacional nas ruas continua com o mesmo desempenho, mas as vezes estas condicionantes impunidade e falta de mudança e instituição de leis causa uma desmotivação nos militares.

Argumentação de um militar entrevistado P1: “o prender e soltar, o chamado enxugar gelo, nos deixa cansado e sem motivação, mas a vontade e disciplina para o serviço militar não é totalmente abalado, porque a natureza do nosso serviço é receber ordens de serviço de forma hierarquizada e colaborar com nosso empenho profissional de qualquer forma nos parâmetros legais, fazemos a nossa parte”.

Argumentação de um militar entrevistado Of 2: “O atual sistema motiva o criminoso. É preciso mudança nas leis com aumento de pena”.

Argumentação de uma entrevistada C9, membro conselho tutelar: “É preciso que a lei seja cumprida e que não dê brechas para os advogados”.

Aprofundando nas argumentações dos militares (Of.1,Of.2,Of.3,P1,P2 e P3), durante a entrevista é nítido ver os efeitos ruins que estas condicionantes “impunidade, falta de mudança e instituição de leis” causam. Contudo, apesar desta grave situação os militares na instituição local possuem disciplina consciente, muito profissionalismo e conseguem atingir as metas estabelecidas com efetividade e, as vezes, consegue atingir as metas com números inferiores, por diversos motivos e estas condicionante somam para estes resultados.

5.1.2 Estresse e doenças

A rotina dos profissionais de segurança pública envolve uma série de contextos que conduzem à exaustão física e mental dos trabalhadores Collins; Gibbs, (2003). Alguns estudos comprovam que os policiais têm altas taxas de doenças cardíacas, doenças psicológicas, úlceras, suicídio e divórcio e muitos se tornam alcoólatras (LENNINGS, 1997).

Entre os militares entrevistados todos tiveram a opinião unanime de que as condicionantes estresse e doenças influenciam diretamente na produção dos serviços e na vida particular.

Observa – se, de forma sintética as condicionantes como o psicológico dos militares, a saúde debilitada, o número de licença ou dispensa podem influenciar nas operações e ações preventivas da polícia militar.

Argumentação de um militar entrevistado P1: “Tenho vinte e seis anos de profissão. Existe outras profissões mais estressante do que a profissão de polícia militar, entretanto muitos profissionais militares ficam com problema psicológico, não só pelo rotina do trabalho, mas por situações enfrentadas dentro da própria corporação militar e somando com problemas pessoais, alguns até comete suicídio. Já ouvi muitos casos de suicídio na polícia militar e militares que conhecia já suicidaram. Além das doenças físicas, o psicológico do policial militar tem que ser bem cuidado”.

Analisando os relatos pessoais dos entrevistados, a influência direta existe, porque o militar que está com estresse, doenças, vai ser retirado do serviço pela seção medica, ou seja, o médico e o psicólogo irão analisar a situação pessoal do paciente militar e irá manda – lo permanecer em sua residência por quantos dias for possível.

5.1.3 Remuneração dos militares

A situação real do déficit fiscal que o estado de Minas Gerais está passando atingi diretamente a Instituição Militar e aos militares. O repasse mensal de verbas é dependência exclusiva da polícia militar para com o governo do estado de Minas. A polícia militar não tem orçamento próprio que é repassado em montante para o período mensal, como é feito e entregue aos poderes judiciário, legislativo e ao Ministério Público, seguindo a lei orçamentaria.

Na conjuntura atual os militares como os outros servidores do executivo estão com alguns rendimentos atrasados e recebendo em três parcelas. Em entrevista com os militares ao ser perguntado se a remuneração dos militares, sendo dividida e atrasada pelo governo do estado tem influenciado na produção dos serviços as opiniões foram divididas entre oficiais e praças. Interessante observar que os três oficiais (Of.1,Of.2,Of.3) responderam que a atual situação não atrapalha ou influencia na produção de serviço. Entretanto, três praças responderam que causa uma influência na produção do serviço.

Argumentação dos entrevistados (Of.1,Of.2,Of.3): “A atual situação de atraso no pagamento da remuneração não atrapalha ou influencia na produção de serviço”.

Segundo relatos de alguns militares esta divergência de opinião se consolida, primeiramente, porque os oficiais tem um rendimento maior do que os praças. A média dos rendimentos dependendo do posto do oficial da polícia militar e do tempo de serviço pode chegar a R\$ 8,000,00, 12,000,00, 15,000,00, 18,000,00, 20,000,00 25,000,00 mil reais por mês, enquanto que a média de rendimento salarial de um militar praça chega em torno de R\$ 4,000,00, 5,000,00, 6,000,00, 10,000,00, 15,000,00 mil reais por mês, dependendo da graduação e do tempo de serviço.

Ainda afirmaram que tem militares que ainda estão endividados e quanto maiores são os rendimentos, por mais que os valores estão sendo parcelados de três vezes quem está nesta classificação monetária dos oficiais, termina e começa o mês com dinheiro, entretanto, os militares praças não estão conseguindo ter o dinheiro em

mãos para esperar o próximo pagamento mensal e alguns estão contraindo dívidas ao credor bancário. Ainda, segundo relatos, esta situação causa estresse, raiva, preocupação, uma falta de motivação para trabalhar e falta vontade de praticar as ações preventivas durante o turno de serviço, todavia os militares e agora os policiais civis não podem fazer greve, pois é proibido pela Constituição Federal e pelo Supremo Tribunal de Federal (STF). Para os oficiais, segundo relatos dos entrevistados, se as metas dos indicadores são atingidas a produção dos serviços dos militares está boa.

Argumentação do entrevistado P1 de vinte e seis anos de serviços e que trabalha no setor operacional: “O parcelamento de salários e o não pagamento do 13º salário desestimula os militares”.

Analisando o que está intrínseco nos depoimentos dos militares entrevistados, esta situação de faltar a remuneração e está sendo dívida, causa o “estresse”, preocupação familiar, mais dívidas, situação que pode evoluir para doenças, portanto impacta diretamente na vontade de prestar um melhor serviço e pode causar a baixa ou a falta do militar no serviço operacional ou administrativo.

5.1.4 Participação social

Com base nos relatos dos vinte participantes deste estudo sobre a participação social com a polícia Militar e com outros agentes de segurança, nota – se que é o caminho para uma breve e imediata solução de redução da criminalidade. Entretanto, a gestão por resultados imposta na PM impede uma mudança necessária que é a elaboração de ações estratégicas permanente e com maior força voltadas para uma iniciativa da participação social com a polícia militar e não só ações pequenas, pontuais, vindas da PM para à sociedade.

Argumentação do entrevistado P1, em relação se a sociedade tem aproximado mais da PMMG: “Falta um empenho maior nas redes de comunicação da PMMG para trazer a população junto dela”.

Argumentação da entrevistada P2, que tem vinte e três anos de serviços, em relação se a sociedade tem aproximado mais da PMMG: “A polícia militar precisa aumentar ainda mais a necessidade de conscientização da população”.

Os entrevistados moradores da cidade foram unânimes em responder que a sociedade tem aproximado mais da PMMG e que o disque denúncia 181 tem sido usado com mais frequência para fazer denúncias, outras pessoas vão até a própria polícia fazer determinadas denúncias.

Argumentação de um entrevistado C3, conselheiro do Consep: “Tenho muita confiança na PMMG e quando preciso fazer alguma denúncia vou direto na unidade, no batalhão”.

Henriques (2008), aprofunda e explica de forma clara o que acontece até os dias atuais sobre a relação PMMG e sociedade. O Comando de Policiamento da Capital criou em 2006 o índice de relacionamento comunitário (Ircom) para possibilitar o mapeamento da prevenção ativa, por meio do acompanhamento dos vários processos que entendem compor o relacionamento com as comunidades. Determinados sub indicadores são acompanhados pelos comandantes de companhias e agentes de comunicação dos batalhões, que são militares escolhidos (HENRIQUES, 2008).

Para o desenvolvimento da condicionante participação social na PMMG tem os sub indicadores que são os seguintes: a Participação dos policiais militares nas reuniões comunitárias, participação dos cidadãos nas reuniões comunitárias, realização de reuniões de Conseps, palestras proferidas, visitas tranquilizadoras, redes comunitárias formadas, estes indicadores são acompanhados pelos comandantes de companhia, que geralmente é um capitão. Os outros são: distribuição de dicas de policiais militares, recebimento de denúncias anônimas, acionamentos preventivos, ações comunitárias como ruas de lazer, eventos, estratégias de envolvimento comunitário realizadas, atendimento ao cliente como verificação de elogios e críticas, instrumentos de relações públicas como uso de faixas, cartazes, carros de som, PM Amigo Legal, Banda Orquestra, oficinas do projeto Juventude e Polícia, solenidades etc. Os responsáveis por estes sub

indicadores são os Agentes de comunicação dos batalhões, policiais militares (HENRIQUES, 2008).

A enumeração desses indicadores revela uma associação direta com as ações que a polícia militar considera fundamentais para o relacionamento com os públicos, que chama de comunidade. E revela ainda que as atividades de relacionamento com a comunidade são de competência do comandante de companhia e dos agentes de comunicação dos batalhões que são policiais militares. Ademais, o índice de relacionamento comunitário (Ircom), sendo posto em prática, ele monitora e avalia os oficiais e não os praças, os policiais da ponta. Destaca-se, ainda, que a comunicação com a comunidade parece ocorrer em apenas um sentido, ou seja, dos policiais à comunidade (HENRIQUES, 2008).

Quando se busca avaliar o que as comunidades fazem no sentido de se comunicarem com a PMMG, os indicadores se restringem à apuração, pelos agentes de comunicação do batalhão, das denúncias anônimas recebidas e dos elogios ou críticas feitas à organização. Em suma, as estratégias de interação não são suficientes para cumprir os objetivos de fomentar a participação; não se concebe a interação com a comunidade de maneira deliberativa; por fim, esse índice denota a busca de um resultado quantitativo que é o número de ações, perdendo-se de vista o objetivo que é democratizar o fomento da participação da população. Mas, enquanto o Ircom ao menos prevê um monitoramento, mesmo que parcial, de atividades supostamente relacionadas ao policiamento comunitário, o acordo de resultados do governo do estado nunca previu a avaliação de resultados associados ao policiamento comunitário, mas apenas relativos à redução da criminalidade violenta e outros resultados tradicionais associados à política de segurança (HENRIQUES, 2008).

As pesquisas indicam que a maior parte dos policiais oficiais e praças, ainda resiste às iniciativas de policiamento comunitário, por diversos fatores. Parte acredita que ele constituiu um esforço de propaganda para melhorar a imagem da polícia; muitos, em sua maioria praças, desprezam o policiamento, considerando-o “mera política” ou mais uma “moda dos oficiais” (OLIVEIRA JUNIOR, 2007).

Outros acham que a população civil não deve se envolver na produção do serviço, porque continuam entendendo que segurança pública é assunto de polícia. Por sua vez, os policiais que participam do policiamento comunitário comumente recebem de seus colegas rótulos pejorativos: são “os caras do coldre vazio” ou “os policiais cor-de-rosa” denominações usadas para indicar que não se trata de “polícia de verdade” ou que se trata de uma polícia mais branda (BEATO, 2001).

Para confirmar as pesquisas anteriores dos autores citado acima, o presente estudo apresentou as mesmas opiniões análogas em uma porcentagem de 50% dos militares entrevistados. Os que tiveram uma opinião desfavorável ao serviço comunitário específico foi um oficial Of.2 e dois praças P1 e P2 do total de seis militares. Para um melhor entendimento, nota – se que as opiniões contrárias sobre uma atuação comunitária da PMMG é uma visão e entendimento errado desses militares que pensam dessa forma e fazem parte de uma cultura militar rígida que não consegue entender que a aproximação entre sociedade, polícia e governo é uma relevante força contra a criminalidade.

Argumentação do entrevistado P1: “O recurso viatura base comunitária Móvel (BCM) voltado para o índice de relacionamento comunitário (Ircom) a PMMG, “não é efetivo, mas traz resultados, ajuda outros recursos”.

Para conhecimento a viatura base comunitária móvel (BCM) faz trabalhos comunitários específicos como contato direto com as pessoas até mesmo em suas residências, palestras, visitas à reuniões com líderes comunitários e no Consep. Esta estratégia desacreditada por muitos tem que ser ampliada e ganha força. A viatura base de segurança comunitária (BSC) fica em um ponto fixo, que é o mais novo trabalho da PMMG, que teve a opinião de todos os vinte entrevistados como um recurso preventivo muito efetivo.

Argumentação do entrevistado C3, em relação a viatura base de segurança comunitária (BSC): “aumentou a sensação de segurança”.

Argumentação do entrevistado C11, em relação a viatura base de segurança comunitária (BSC): “traz um pouco de segurança, mas só na região onde se encontra a base de segurança”.

Argumentação do entrevistado C5, líder comunitário e membro do Consep, em relação ao disque denúncia 181: “Já liguei para o disque denúncia 181 para fazer denuncia”.

Argumentação do entrevistado C12, comerciante morador da cidade líder, em relação ao disque denúncia 181: “Já liguei para fazer denunciar e o disque denúncia tem ajudado muito a polícia militar a combater o crime”.

Certa parte da cultura policial não aceita a implementação de novas ideias, como por exemplo, a implantação do policiamento comunitário e o ensino em sala de aula sobre isso. Até os dias atuais grande parte dos militares não acreditam, outros não aceitam e permanecem com a vaidade de que o policial tem que agir no fato e prender, ser militar, honrar a farda, punir severamente quem quer que seja e agir quando for solicitada (MOORE,1992).

Todavia, o interessante é que o Exército Brasileiro, que é fonte inspiradora para muitas resoluções para a polícia militar, há décadas disciplina e ensina os seus militares que a interação comunitária hoje é a primeira coisa que se deve fazer.

5.2 Estratégia no modelo CEED, resultado do estudo

Segundo Moore (1992, p. 150), “o maior obstáculo na implementação de uma nova estratégia de policiamento é a dificuldade de mudar a cultura policial”.

Com bases nos relatos dos militares entrevistados as divisões de opiniões não segue apenas sobre os recursos que fazem os trabalhos comunitários. Seguem as opiniões divergentes sobre outros recursos, informações e ações estratégicas na PMMG.

5.2.1 Implantação das bases de segurança comunitária

A opinião unânime de todos os militares e dos moradores que contribuíram para este estudo relataram que a estrutura implantada pela PMMG para a prevenção da criminalidade no âmbito social, que são as viaturas Base de Segurança Comunitária (BSC) posicionadas em lugares estratégicos está sendo muito efetivo e está trazendo resultados como redução da criminalidade e sensação de segurança.

Argumentação de um entrevistado C5, líder comunitário e membro do Consep: “A Base de Segurança Comunitária está trazendo segurança para os locais e região. Minha sugestão, que se possível atendessem no mínimo a partir das 10:00 horas da manhã”.

Argumentação do entrevistado P3, analista criminal, analista de estatísticas e ações preventivas da seção P3: “Na redução da criminalidade violenta as Bases de Segurança Comunitária (BSC) trouxeram melhor resultado para a unidade”.

5.2.2 Informações registradas do disque denúncia 181

As informações do disque denúncia 181 tornam – se ordem de serviços na PMMG, que deve ser cumpridas. Em relação a falta de denúncias 181 das empresas privadas de segurança ou outras empresas para a PMMG a opinião que apresenta surpresa de um oficial e de um praça (Of.2 e P3), ambos trabalham, justamente, na seção de análise, elaboração de planejamentos de ações na seção chamada P3 é que não influencia e pouco influencia para a formação de planejamentos das ações estratégicas. Entretanto, o gestor do batalhão, Of.1, oficial no posto de major e outros militares entrevistados (Of.3, P1, P2) relataram que tem muita influência nas ações preventivas, precisa aumentar o número de denúncias dessas empresas privadas.

A opinião contrária dos primeiros militares se dá pelo fato, segundo suas argumentações, porque estas empresas pouco participam com informações junto à polícia militar, relataram que só acionam a PM quando algum fato acontece.

Enfatizaram ainda, que aumentou a participação das pessoas físicas no meio social e que raramente as ordens de serviços vindas do disque denúncia 181 tem uma denúncia proveniente de empresas.

Argumentação do entrevistado P3: “Temos que avaliar e contar com o que existe e acontece. Se as informações como as denúncias registradas no disque denúncia 181 ou informações diretamente na PM acontece mais de pessoas físicas e não de empresas, estas informações são de grande importância e valor para o planejamento de ações preventivas e se as empresas pouco participar, então até o momento não tem influência na organização de nossas ações estratégicas”.

5.2.3 Lei de incentivo a denúncia

Quanto aos outros aspectos que alimentam a seção de planejamento e implementação de ações, a seção P3, todos os militares concordaram que é importante uma mudança das leis vigentes, instituição de novas leis, aumento de pena e que falta leis para determinados crimes.

Nota – se, uma opinião relevante citada acima, pois se existir determinada lei incentivando as pessoas físicas, empresas privadas ou públicas denunciar crimes e infrações, diretamente à polícia militar ou ao disque denúncia 181, seria formalizado a participação de todos e de certa maneira seria uma causa de incentivo para a participação direta contra os crimes, oferecendo recompensas e segurança. E sobre o combate à impunidade os militares aprovam a instituição de leis e mudanças na leis vigentes.

Argumentação do entrevistado Of.2, chefe responsável pelas análises de estatísticas e ações militares: “Acredito que mudanças nas leis como aumento de pena, extinção do auxílio reclusão, visita íntima, saidinhas temporárias, o crime diminuiria. O fim da progressão de pena e a ocupação do preso, reverter o dinheiro que é repassado para o familiar do preso para a vítima”.

O relato do militar está correto, salvo a proibição da progressão de pena, pois é preciso acontece esta progressão, porque faz parte da ressocialização do

condenado. Quanto a afirmação de ocupação do preso, isso tem que existir urgente, além do dinheiro que é repassado para a família do preso em alguns casos se ele contribuiu para o INSS, em circunstâncias específicas, deve ser repassado para a vítima ou para a sua família, pois quem é vítima sofre danos.

5.2.4 Políticas públicas de segurança pública

Outras concordâncias entre todos os militares apontam que é preciso aumentar as políticas públicas de segurança pública do governo, a falta de recursos tecnológicos na segurança pública tem uma forte influência nas ações preventivas, o distanciamento da sociedade com a polícia militar causa muita influência nas ações militares e o “marketing social” e publicidade dos resultados das ações da Polícia Militar para a população local precisa urgente ser implantado, porque tem muita influência.

Além disso, os policiais militares ter que aguardar nas delegacias de polícia civil para o recebimento de ocorrências causa muita influência nas ações preventivas e precisa ser mudado urgente, porque tira o policial militar das ruas e dos segmentos das ações já estabelecidas.

Argumentação do entrevistado P1: “Às vezes ficamos por mais de dez horas para entregar uma ocorrência na delegacia da polícia civil”.

Argumentação do entrevistado P1: “O armamento superior ou igual aos usados pelos criminosos é preciso se entregue para a PMMG e a sua falta causa influência nas ações, há também a falta de investigação da P2 da Polícia Militar, serviço de inteligência, este serviço é muito importante e causa influencias no planejamentos das ações preventivas”.

Entretanto, teve algumas opiniões de que a P2, serviço de inteligência, está desempenhando bem suas funções, mas é preciso aumentar suas atividades e repassar informações, pois tem muita influência nas ações da PM.

Argumentação do entrevistado Of.3: “A P2, serviço de inteligência esta apresentando ótimos serviços efetivos com investigações e troca de informações”.

5.2.5 Integração dos dados entre os Estados

Segundo relatos e opinião dos militares Of.2 e P1 não existe a falta de integração dos dados, informações e sistemas informatizados das polícias (Militar, Civil, Federal e Rodoviária Federal) no estado e entre os estados, esta realidade tem que mudar urgente, pois causa muita influência no serviço da PMMG e nas ações preventivas.

Argumentação do entrevistado P1: “Trabalho a vinte e seis anos na PMMG só nas ruas. O militar que está de serviço na rua não consegue consultar os dados de uma identidade de uma pessoa se esta identidade for de outro estado, até hoje é assim e quando é pedido no COPOM, demanda muito tempo para consultar”.

Ainda, de acordo com as opiniões dos militares a falta de participação, empenho e motivação dos militares no setor operacional tem influência nos resultados das metas e os recursos financeiros e investimentos para a polícia precisam aumentar.

Argumentação do entrevistado P1: “Muitos militares precisam de treinamentos constantes e táticas operacionais para articular um melhor serviço”.

5.3 Estrutura no modelo CEED, resultado do estudo

A estrutura no modelo CEED é vista de forma geral, tanto a parte interna, quanto a parte externa de uma organização. Na polícia militar a estrutura influencia nas mudanças dos planejamentos estratégias de curto prazo e de longo prazo e as estratégias mudam determinadas estruturas da Instituição Militar de forma volátil.

5.3.1 Posicionamento das bases de segurança comunitária (BSC)

Como foi relatado acima a opinião unanime de todos os militares e dos moradores que contribuíram para este estudo relataram que a estrutura implantada pela

PMMG para a prevenção da criminalidade no âmbito social, que são as viaturas Base de Segurança Comunitária (BSC) posicionadas em lugares estratégicos está sendo muito efetivo e está trazendo resultados como redução da criminalidade e sensação de segurança.

Argumentação do entrevistado C12, que é um comerciante: “É preciso de mais base comunitária, é necessário mais câmeras de olho vivo. Entretanto as bases estão somente em algumas regiões. Estas bases estão trazendo segurança”.

Argumentação da entrevistada C13, que é uma comerciante: “Acho que a Base de Segurança Comunitária está trazendo segurança só para o local onde fica”. Mas, no meu comercio não tem acontecido crimes”.

Argumentação da entrevistada C11, que é uma comerciante: “A Base de Segurança Comunitária traz um pouco de segurança, mas só na região onde se encontra a base de segurança, algumas viaturas poderiam circular no meu bairro durante o dia também”.

Argumentação do entrevistado C2, vice presidente do Consep e comerciante: “No meu bairro na fronteira com Belo Horizonte e Ibirité e a sensação de segurança está cem por cento com a base de segurança comunitária”.

É possível notar claramente que as Bases de Segurança Comunitária (BSC) apresentou de imediato nas regiões do 48º batalhão na cidade de Ibirité uma redução na criminalidade, que podemos analisar, logo mais, no constructo desempenho e aumentou ainda mais a sensação de segurança. Esta estratégia implementada que agora é uma estrutura montada apresentar resultados e pode ser visto que algumas pessoas entendem que este tipo de trabalho preventivo deve ser aumento para todos os bairros, entretanto, isto demanda recurso de pessoas, investimentos na compra de veículos, equipamentos.

Ademais, o estado de Minas Gerais está em déficit fiscal e a Polícia Militar por ser órgão da administração direta do Poder Executivo, tendo como chefe o governador do estado, é completamente dependente dos seus recursos. Para conhecimento

uma conselheira do Consep relatou que já fez doações direta da conta deste conselho para a Policia Militar na localidade para a compra de baterias, pneus para as viaturas e outros materiais, sendo tudo contabilizado. Percebi – se que não se pode aclamar e afirmar que em Minas Gerais tem uma excelente gestão de segurança pública e está sem a participação do governo estadual e federal para o repasse e compra de recursos para a segurança pública.

5.3.2 Recursos empregados no ambiente externo

Os recursos empregados nas ações preventivas são parte da estrutura e os que apresentam uma maior efetividade, segundo os militares entrevistados, são a viatura (Radio Patrulhamento), viatura Base de Segurança Comunitária (BSC) e o Moto Patrulhamento. No entendimento dos militares estes recursos promovem uma maior eficiência e eficácia durante as ações preventivas e repressivas, juntamente, com as viaturas operacional em todas as áreas do 48º batalhão como o (TÁTICO MÓVEL), viatura do grupo especializado de policiamento em áreas de risco (GEPAR), viatura de Trânsito (PATRAN).

Argumentação do entrevistado P3, analista criminal: “Todos os recursos trazem resultados, mas a viatura Base de Segurança Comunitária (BSC) posicionada em locais estratégicos está apresentando resultados rápidos. A sensação de segurança realmente funciona e o resultado é uma redução de crimes”.

O recurso Viatura Base Comunitária Móvel é o recurso que, segundo alguns militares, não é efetivo, mas traz resultados e ajuda os outros recursos. A rejeição deste recurso pouco valorizado, vem a confirma sobre a força da cultura militar como foi demonstrado anteriormente e que as ações militares são voltadas para o combate à criminalidade de forma preventiva e repressiva, o que é correto, mas o trabalho para a aproximação da sociedade não é acreditado por muitos profissionais, além de ser pouco organizado.

5.3.3 Cultura organizacional na PMMG

A opinião, o comportamento, os ensinamentos e as decisões dos militares são fatores determinantes da cultura organizacional, o que molda as pessoas e faz dividir opiniões. O ensinamento e treinamento continua para o serviço contra a criminalidade, gestão por resultados e números de indicadores, mas a qualidade empregada no meio para um fim precisa ser bem analisada. Depoimentos de alguns entrevistados mostram determinados problemas individuais de alguns policiais militares que depreciam a qualidade de algumas ações. Logo abaixo argumentações dos entrevistados.

Argumentação do entrevistado P1, militar (praça) que trabalha no serviço operacional contra crimes violentos: “Necessita um maior efetivo e instruções para os militares no combate da violência e uso de drogas”.

Argumentação da entrevistada C8, que trabalha no Conselho Tutelar e mora na cidade a 51 anos: “Quando acionados, que sejam mais compreensivos e tenha mais rapidez no atendimento, pois a casos que você liga e nunca aparece”.

Argumentação da entrevistada C9, que trabalha no Conselho Tutelar e mora na cidade a 40 anos: “Que sejam ágeis em seus atendimentos e aumentar a segurança nas bocas de tráficos”.

Argumentação da entrevistada C10, que trabalha no Conselho Tutelar e mora na cidade a 40 anos: “Rapidez nos atendimentos, mais sabedoria para tratar com um pai de família”.

Às vezes o atraso no atendimento em ocorrências é relacionado por vários motivos externos ou pode ser individual do próprio policial.

Argumentação do entrevistado P1: “Se o militar estiver desmotivado com problemas pessoais e com a própria polícia, certamente ele pode ter um comportamento diferente, como demorar no deslocamento para atender uma ocorrência ou o próprio acúmulo de atividades durante o serviço como fazer RAT

relatório de atividade ou digitar ocorrências pode atrasa - lo, pois existe norma que proibi deixar estes registros para o outro dia”.

Analisando os depoimentos de todos os militares entrevistadas as ações preventivas que tem mostrado mais resultados são: o serviço da base de Segurança Comunitária (BSC), blitz policial, cumprimento de mandado de busca e apreensão, plano de cerco e bloqueio e operações fronteiras.

Há pouca valorização para os “trabalhos comunitários e de um marketing social”, pois a pesquisa aponta para estes aspectos analíticos que são condicionantes em uma estrutura, observando o modelo CEED.

5.3.4 Stakeholders internos e externos

De acordo com os relatos dos militares entrevistados, as fontes de informações que alimentam os planejamentos de ações preventivas com maior assiduidade são: O serviço de inteligência P2 e o números e resultados mensais. Estes dois canais de repasse de informação são os que mais contribui com informações. As informações dos militares do 48º BPM, vem logo em seguida em segunda ordem. Em terceira ordem vem as informação da população, do Comandante Geral e do Estado Maior e em quarta ordem as informações vem da Segunda Região da PMMG. Para conhecimento, segundo os relatos de todos os moradores entrevistados já ligaram para o disque denúncia 181, com ressalva de algumas pessoas.

Segundo relatos dos militares, observando a ordem de informações para o 48º BPM, é interessante saber que a participação da população está em terceiro lugar em relação ao repasse de informação. O que vem a demonstrar que teve um grande aumento da participação social, levando em conta o número populacional e comparando com épocas passadas em que o número de denúncias eram muito baixo. Cada vez que aumentar as denúncias, mais resultados positivos a PMMG consolida.

Argumentação do entrevistado C5, líder comunitário e membro do Consep: “Sabemos que o número de denúncias por parte da população tem aumentado e

confiamos no trabalho que está sendo feito com estas denúncias, porque a polícia militar vem no local mesmo”.

Neste ínterim, as denúncias proveniente do disque 181, são transformadas em ordens de serviços na PMMG e enviada para os militares via sistema intranet em seu Painel Administrativo (PA) e os militares deve cumprir a ordem de serviço e enviar o resultado do serviço feito para a administração militar. A pessoa que contribuiu com a denúncia pode acompanhar os resultar sem se identificar. Sobre este último conhecimento os quatorze participantes do estudo, que são moradores da cidade, tem conhecimento sobre o serviço do disque denúncia 181.

5.3.5 Influência na economia local

Em relação se os crimes tem atrapalhado a economia local dos comércios nos bairro da cidade de Ibirité ou onde os entrevistados civis moram a grande maioria, mais da metade responderam que determinados crimes tem atrapalhado a economia local.

Argumentação do entrevistado C5, líder comunitário, membro do Concep e mora na cidade a 32 anos: “Em quase toda a cidade vários comércios fecharam suas portas devido aos furtos. Em 2017 e 2018 reduziu muito”.

Argumentação do entrevistado C2, vice presidente do Consep e mora na cidade a 20 anos: “Antes tinha, mas após as denúncias não teve mais crimes no comercio local, Passei informações precisas contra os roubos e furtos no meu bairro e literalmente depois das denúncias precisas minha e da comunidade estes crimes acabaram”.

Argumentação da entrevistada C7, que trabalha no Conselho Tutelar e mora na cidade a 40 anos: “O crime tem atrapalhado a economia praticamente em todos os bairros do município”.

Analisando os dados ouve uma mudança acentua na redução de crimes nos comercio devido a implantação das Base de Segurança Comunitária (BSC) e

operações que são ações preventivas nos locais de maiores incidências criminais. Mas, em outros locais os assaltos que é considerado crime violento e furto, ainda acontece nos comércios, sendo assim, é o motivo da grande maioria afirmar que os crimes tem atrapalhado a economia local, apenas em alguns lugares que reduziu de forma acentuada após as novas ações preventivas da PMMG.

5.3.6 Preferência social das ações preventivas e repressivas

De acordo com os relatos dos entrevistados moradores da cidade e região as ações preventivas e repressivas da PMMG que a comunidade local gostaria, aprova e que tem conhecimento que existe são relatadas em argumentos e opiniões. Sobre a compreensão das ações da Policia Militar que poderia fazer no seu bairro ou em seu local de serviço segue logo abaixo:

Argumentação do entrevistado C2: “Operações mais continua, trabalho de integração com os comerciantes, outras bases, podendo ser uma base de segurança no interior dos bairros, mais serviço de inteligência nos pontos de venda de drogas”. As ações existente que tem conhecimento são: “Abordagens a pessoas suspeitas, blitz”.

Argumentação do entrevistado C5: “Abordagens nas ruas, quando suspeitar de alguém”. Sobre as ações existentes que tem conhecimento: “As abordagens às pessoas suspeitas”.

Argumentação da entrevistada C8, que mora na cidade a 40 anos: “Eles estão atentos nas bocas de tráfico e nos assassinatos”. “As ações que existe e que tenho conhecimento são as ações nas bocas de tráfico de drogas”.

Argumentação do entrevistado C14, comerciante local e mora na cidade a 35 anos: “Blitz educativa”. “Não tenho conhecimento das ações da PMMG”.

Argumentação do entrevistado C3, conselheiro do Consep e mora na cidade a 53 anos: “Base de segurança comunitária (BSC) e abordagem”. As ações existentes que tem conhecimento: “Abordagens à pessoas suspeitas”.

Argumentação do entrevistado C4, conselheiro do Consep e mora na cidade a 46 anos: “Palestra para os jovens nos bairros e no local de serviço”. “Não tenho conhecimento das ações da PMMG”.

Argumentação do entrevistado C12, comerciante local e mora na cidade a 36 anos: “Mais base comunitária e ação imediata contra traficantes, buscas e apreensões”. “Não tenho conhecimento das ações da PMMG”.

Argumentação da entrevistada C6, que trabalha no Conselho Tutelar e mora na cidade a 40 anos: “Rapidez nos atendimentos, mais sabedoria para tratar com um pai de família”. As ações existentes que tem conhecimento: “Base de segurança comunitária (BSC)”.

Na primeira opinião a entrevistada C6 pede por mais trabalhos comunitários qualificados, que é o caminho que a PMMG deve priorizar como um forte indicador para a redução da criminalidade. Outra funcionária entrevistada C7 do Conselho Tutelar teve a mesma opinião, sendo a ação que conhece são as blitz à motoqueiros.

Argumentação do entrevistado C1, presidente do Consep e que mora na cidade a 38 anos: “Uma base móvel seria de bom atendimento a necessidade da comunidade”. As ações existentes que tem conhecimento: “Base de segurança comunitária (BSC)”.

Argumentação da entrevistada C13, moradora da cidade a 20 anos: “Rondas nos bairros, blitz”. As ações existentes que tem conhecimento: “Rondas nos bairros, blitz”.

Argumentação da entrevistada C10, que trabalha no Conselho Tutelar e mora na cidade a 18 anos: “Mais patrulhas, abordar com mais frequência”. “Não tenho conhecimento das ações da PMMG”.

Argumentação da entrevistada C9, que trabalha no Conselho Tutelar e moradora na cidade a 20 anos: “Palestras sobre álcool, drogas, violência sexual, maus tratos, violência doméstica, etc. “Não tenho conhecimento das ações da PMMG”.

Como foi afirmado logo acima, a entrevistada pede por mais trabalhos comunitários qualificados, que é o caminho que a PMMG deve priorizar como um forte indicador para a redução da criminalidade, além dos outros indicadores. Nota – se que as ações preventivas que mais se repete e que os moradores querem que seja empregadas é o aumento das bases de segurança comunitária, abordagens a pessoas suspeitas, blitz em via pública para fiscalizar pessoa suspeita e veículos roubados e furtados.

É relevante enfatiza o pedido para palestras sobre álcool, drogas, violência sexual, maus tratos, violência doméstica, palestra para os jovens nos bairros e em seu local de serviço, isto é, exatamente um trabalho de aproximação entre os dois extremos, sociedade e polícia militar, aumento de confiança entre ambos, troca de informações, ou seja, organização de um marketing social. A sociedade pede por mais aproximação com a PMMG, a PMMG também precisa aumentar a sua aproximação com sociedade. O estudo aponta para uma mudança de indicadores troca do marketing institucional para o marketing social ou incremento de mais um indicador o marketing social.

5.4 Desempenho no modelo CEED, resultado do estudo

No constructo desempenho é encontrado os resultados, metas, sendo o aspecto que apresenta a análise da efetividade. O desempenho no modelo CEED faz ligação com os outros constructo condicionante, estratégia e estrutura. São influenciadores do desempenho, que demanda flexibilidade para mudanças e valorização dos recursos humanos, materiais, tecnológico, além das informações que alimentam as ações estratégias para alcançar as metas estabelecidas.

O presente estudo apresenta os resultados na ambiência, o 48º BPM, o qual é um batalhão de destaque na 2º região de polícia militar e no estado por apresentar uma redução da criminalidade na região em anos consecutivo. Os números atuais

apontaram uma relevante redução de crimes violentos e outros crimes, além da aprovação da ação preventiva da base de segurança comunitária (BSC), que apresentou uma redução drástica no surgimento de ocorrência de crimes nas regiões onde estão instaladas com o apoio dos recursos do Moto Patrulhamento e das Viaturas (Radio Patrulhamento). A sociedade local na cidade de Ibirité aprovou esta ação preventiva e pede a ampliação para o interior dos bairros em locais estratégicos. Há números de outras regiões no estado de Minas Gerais para comparação e transparência sobre o cenário, como estrutura, dos resultados, indicadores e modalidades criminais.

Para os militares entrevistados, de forma unânime afirmaram que “o desempenho dos militares do 48º BPM segue uma disciplina consciente”. Isto significa que os resultados satisfatórios dependem diretamente destes recursos humanos e por mais que ocorra diversas divergências que influenciam e aumentam as condicionantes que ajudam e atrapalham o próprio profissional militar a desempenhar bons serviços efetivos, o policial militar segue as ações preventivas e repressivas que são ordenadas, de forma disciplinada.

Observa – se nos dados, logo abaixo, que os índices criminais nas áreas do 48º BPM teve uma redução comparado aos anos anteriores, mas quando é analisado os indicadores que são condicionantes como “serviço comunitário e a aproximação com a sociedade” os índices são pequenos não só no batalhão, mas em todos do estado de Minas Gerais. É nítido um certo distanciamento, ainda entre a sociedade e a própria polícia militar. Contudo, em comparação aos anos anteriores, a aproximação entre ambos houve uma atração, quando pode ser analisado as inúmeras denúncias de crimes captadas pelo disque denúncia 181, principalmente, e diretamente aos militares por telefone ou pessoalmente.

A diretriz nº 3.01.07/2016 – CG, 2ª edição revisada, que regula a implantação da Rede de Proteção Preventiva nas comunidades do estado de Minas Gerais, estabelece parâmetros, organiza e disciplina a Gestão do Desempenho Operacional (GDO), requer que os gestores, em todos os níveis, se adaptem no que diz respeito às novas metodologias utilizadas para acompanhamento da

criminalidade e da produtividade na Polícia Militar de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2016).

Segundo relatos dos militares entrevistados e análises dos resultados, o alcance de metas, a partir de indicadores de resultado, impõe a cada região o monitoramento de seus resultados, com adoção de um parâmetro para definir ações que possam resultar também em maior efetividade dos serviços prestados na busca de atuação exitosa. Sabe – se que apenas números não podem apresentar com a exatidão a realidade local, devido a vários aspectos, existe a subnotificação de registros de eventos de defesa social, visto que existem eventos dessa natureza que não são noticiados aos órgãos de segurança pública. Logo, o que as estatísticas criminais apresentam são panoramas do todo, cujos registros criminais representam apenas certo percentual. Certamente, a realidade, de fato, é diversa da que se verifica nessa análise.

A análise contempla as informações criminais do ano de 2018, sempre em comparação com o mesmo período do ano anterior, exceto o índice de efetividade no cumprimento de demandas geradas via DDU.

Destarte, arranjos operacionais não se aplicam a todas as regiões, pois existem peculiaridades que impactam diretamente nos resultados ora apontados. É interessante destacar que região, por meio dos seus analistas criminais, pode melhor diagnosticar seus registros pelo panorama atual e situação local, uma vez que os diagnósticos de cada situação podem ser mais bem avaliados a partir de estudos e análises *in loco*.

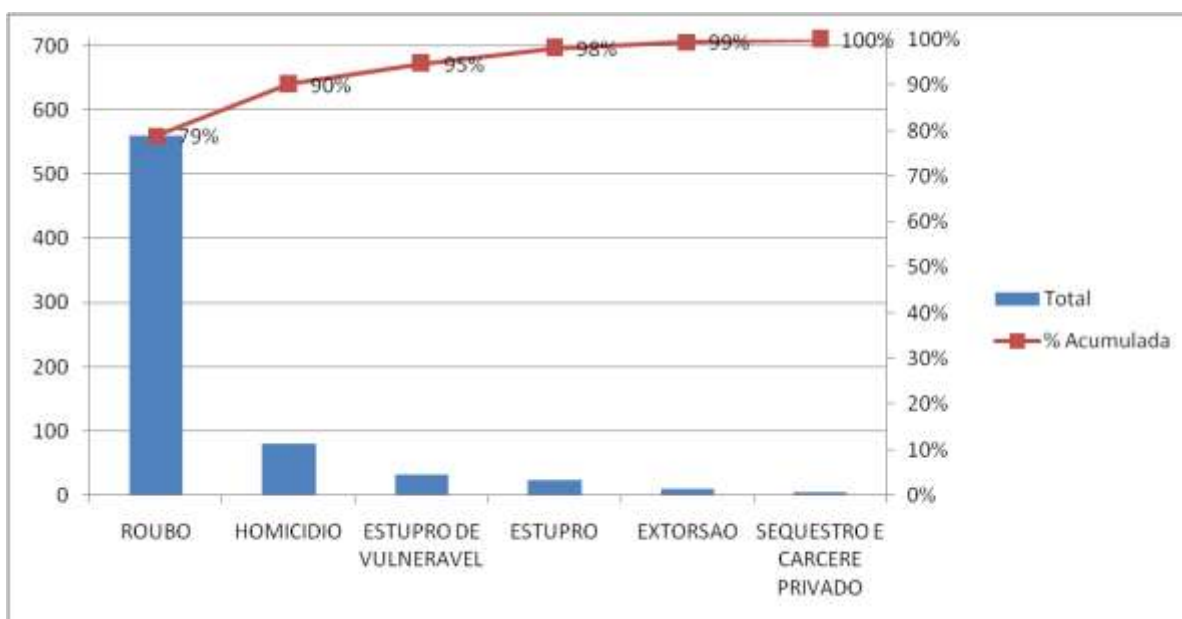
Na seção P3 do 48º BPM, a análise criminal apresentou os crimes violentos, acontecidos na região do batalhão no ano de 2018, na cidade de Ibirité, assim como em todas as áreas do Batalhão. Foi elaborado o gráfico de Pareto, nota – se que o maior índice de crime violento é o classificado com roubo com 79%.

De acordo com o código penal brasileiro (1940), o roubo é caracterizado pela conduta da pessoa que caracterize um fato típico, ilícito e culpável. É considerado roubo quem subtrair coisa móvel alheia, para si ou para outrem, mediante grave

ameaça ou violência a pessoa, ou depois de havê-la, por qualquer meio, reduzido à impossibilidade de resistência. A Pena é de reclusão, de quatro a dez anos, e multa (CÓDIGO PENAL BRASILEIRO, 1940).

5.4.1 Desempenho e resultados

Gráfico 1 - Gráfico de Pareto por natureza
Relativo ao total de crimes violentos



Fonte: Armazém de Dados SIDS.

A tabela 1 apresenta a comparação entre as médias de crimes violentos dos anos de 2017 e 2018. Houve uma redução desses crimes no ano de 2018. Em 2017 houve 1004 crimes e em 2018 houve 731 crimes violentos registrados uma redução de menos 30%. Esta redução se deve as ações preventivas da PMMG nas regiões do 48º BPM.

Tabela 1 - Comparação 2017 X 2018

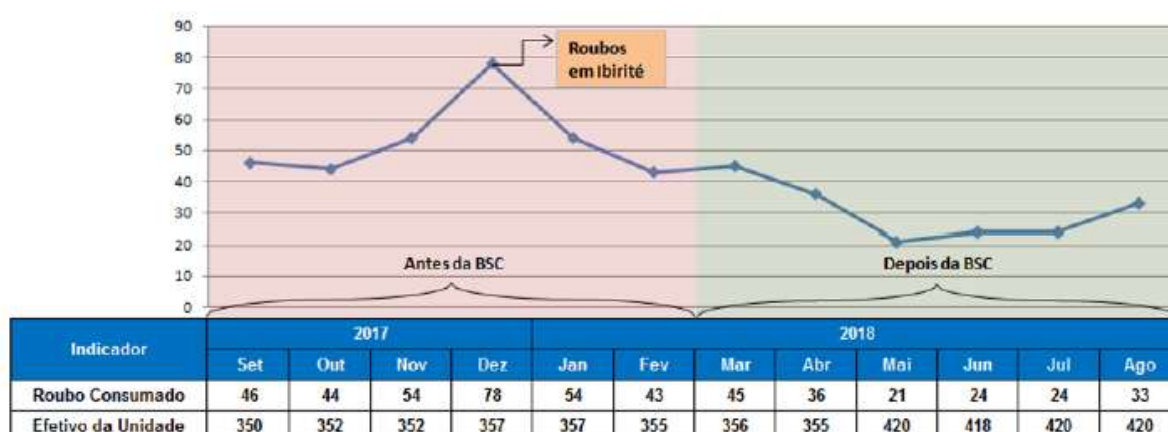
MÉDIAS CRIMES VIOLENTOS 2017 X 2018		
TIPO	VALOR	Δ% 2017 X 2018
MÉDIA MENSAL 2017	84	- 28%
MÉDIA MENSAL 2018	59	
MÉDIA DIÁRIA 2017	2,75	-31%
MÉDIA DIÁRIA 2018	1,9	

TOTAL CRIMES VIOLENTOS 2017 X 2018		
2017	1004	-30%
2018	713	

Fonte: Armazém de Dados SIDS.

Pode ser observado que após a instalação da base comunitária móvel no 48º BPM, a partir do mês de março os roubos diminuirão drasticamente. No local e na região próxima onde as bases ficam a sensação de segurança aumentou. A base de segurança comunitária é enviada para determinado lugar estratégico, já planejado e estudado, de acordo com o índice de crimes, economia local, população, cultura local, entre outros fatores. As bases ganham um apoio diário dos recursos moto patrulhamento e das viaturas que trabalham nos setores por bairros. Nota – se pelo depoimento das pessoas entrevistadas que moram na cidade de Ibirité que estão muito satisfeitas e querem o aumento das bases de segurança comunitária (BSC).

Gráfico 2 - Base Comunitária Móvel no 48º BPM

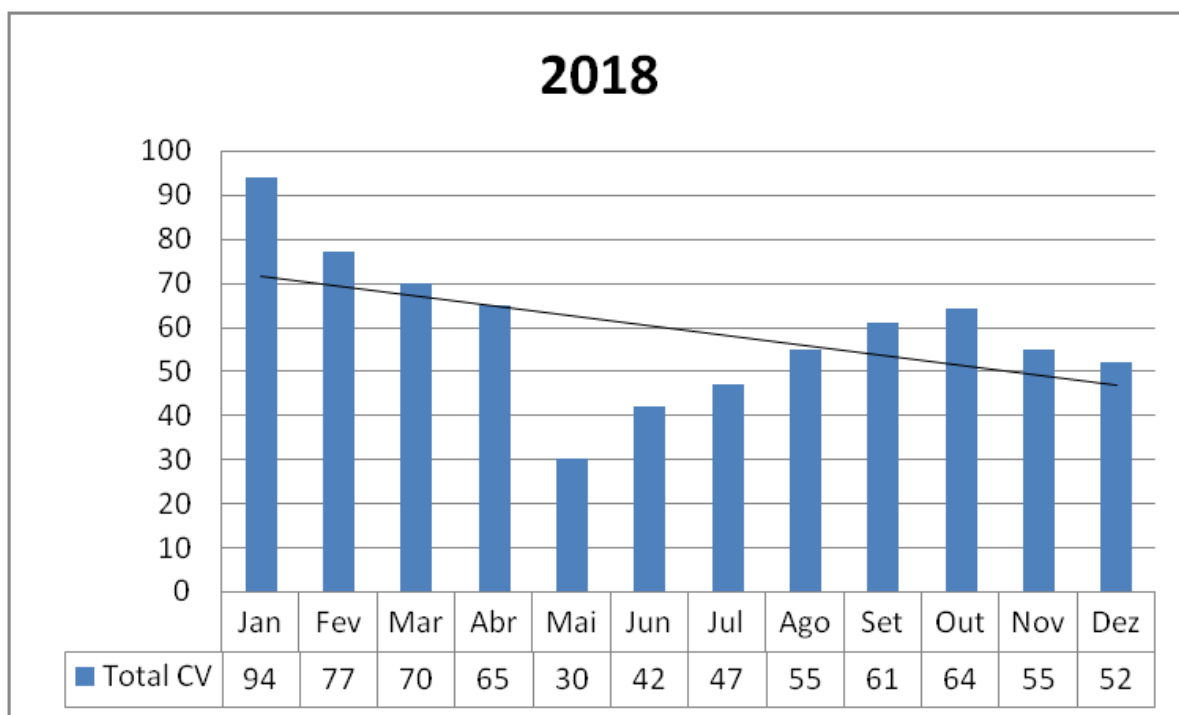


Fonte: Armazém de Dados SIDS.

O gráfico mostra os índices de crimes violentos (ICV) por mês em 2018 na área do 48º BPM. No mês de novembro e dezembro de 2017 teve um crescimento, a partir de abril e maio de 2018 teve uma acentuada redução de crimes, após a instalação

das Bases de Segurança Comunitária (BSC). Em análise, após a instalação das bases de segurança comunitária (BSC) determinadas modalidades de crimes reduziu como os roubos, homicídios que estavam em grande número nos logradouros mapeados pelo 48º BPM.

Gráfico 3 - Índice de crime violento (ICV) por mês em 2018 – TOTAL



Fonte: Armazém de Dados SIDS.

Logo abaixo, encontra – se as tabelas 2 e 3 de endereços, logradouros onde teve mais incidência de crimes, visto isto foram designadas ações preventivas para estes locais. O mapeamento de locais, regiões, endereços são analisados através de ocorrências acontecidas e sua natureza, desse modo a administração militar organiza seus planejamentos e ações preventivas e elaboram escalas de serviços com ações específicas para determinados horários e organizam os recursos que serão empregados, ou seja, a estratégia é organizada para uma estrutura, analisando o modelo aplicado CEED, neste íterim, as condicionantes são analisadas, as estratégia, assim como a estrutura e o desempenho. Foi obtido um bom desempenho com metas efetivas.

Tabela 2 - Logradouros de maior incidência 2018 – por semestre

CRIMES VIOLENTOS POR LOGRADOURO 2018 – 1º SEMESTRE	
JAN	Av. Madureira/Durval de Barros -Ibirité 213ª CIA e Av. Getúlio Vargas/Cascata – Ibirité 214ª CIA (2)
FEV	Rua Grafite/Novo Horizonte - Ibirité 214ª CIA (2)
MAR	Av. Doutor Paulo de Souza Lima/Sol Nascente – Ibirité 213ª CIA (2)
ABR	Av. Minas Gerais/Morada da Serra – Ibirité 214ª CIA (2)
MAI	Av. São Paulo – Ibirité 214ª CIA (2)
JUN	Rua Um/Palmeiras – Ibirité 213ª CIA e Av. São Paulo – Ibirité 214ª CIA (2)

MAIS VIOLENTOS:

213ª CIA : Av. Doutor Paulo de Souza Lima – Sol Nascente: 4

214ª CIA : Av. Minas Gerais – Morada da Serra: 6

Fonte: Armazém de Dados SIDS

Os endereços onde um maior número de crimes em áreas das determinadas companhias, 213ª e 214ª CIA aconteceu, ambas localizadas na cidade de Ibirité responsáveis pelos bairros desta cidade.

Tabela 3 - Logradouros de maior incidência 2018 – por semestre

CRIMES VIOLENTOS POR LOGRADOURO 2018 – 2º SEMESTRE	
JUL	Rua Caiapos/Lago Azul - Ibirité 214ª CIA (2)
AGO	Rua Tabajara/Lago Azul e Rua Topázio/Novo Horizonte – Ibirité 214ª CIA (2)
SET	Av. Dr. Paulo de Souza Lima/Sol Nascente – Ibirité 213ª CIA e Av. Industrial/Petrolina – Ibirité 214ª CIA (2)
OUT	Rua Tabajara/Lago Azul e Av. São Paulo – Ibirité 214ª CIA (3)
NOV	Rua Vinte e Dois/Bela Vista - Ibirité 213ª CIA e Rua Freitas de Oliveira – Ibirité 214ª CIA (2)
DEZ	Ainda não há.




MAIS VIOLENTOS:

213ª CIA : Av. Marechal Hermes – Durval de Barros: 4

214ª CIA : Rua Tabajara – Lago Azul: 6

Fonte: Armazém de Dados SIDS










Com os dados fornecidos pela seção P3 do 48º BPM, neste estudo, foi padronizado um esquema interpretativo de cores, para facilitar a análise, tanto nas tabelas, quanto no gráfico, como será verificado a seguir. Exemplificando, para o Índice de Crimes Violentos (ICV) e taxa de homicídios consumados (THC):

Nível de Desempenho	Farol	Status
Resultado ≤ 100% da meta		Satisfatório
Resultado > 100% e < 110% da meta		Requer atenção
Resultado ≥ 110% da meta		Insatisfatório

Os índices de crimes violento (ICV) na Segunda Região de Polícia Militar (2º RPM), como roubos, estupro, homicídio, estupro de vulnerável, extorsão, sequestro e cárcere privado são comparados, identificando os batalhões com os seus números alcançados, sendo que todos os batalhões da 2º RPM alcançaram as metas e a unidade de estudo o 48º BPM, que é a ambiência, foi a primeira unidade com o menor número e índice de crimes violentos da região, com status satisfatório também. Na tabela abaixo o 48º BPM apresentou no ano de 2018 o menor número de crimes, ou seja, 731 crimes, com uma meta de 325,84, teve um índice satisfatório de 275,01.

5.4.2 Indicador índice de crimes violento (ICV)

Tabela 4 – Monitoramento das metas relativas ao Índice de Crimes Violento (ICV), por UEOp da 2º RPM. **Período:** Período: janeiro a dezembro de 2018.

UEOp	POPULAÇÃO	ACUMULADO			
		RESULTADO		META	FAROL
		Abs	Índice		
18 BPM	375.208	5.067	1.350,45	1.508,82	
33 BPM	158.211	1.364	862,14	1.157,95	
39 BPM	283.862	4.367	1.538,42	1.947,82	
40 BPM	262.833	1.662	632,34	749,34	
48 BPM	265.811	731	275,01	325,85	
65 BPM	138.412	1.033	746,32	942,06	
66 BPM	274.364	2.707	986,65	1.466,26	
7 CIA PM IND	173.809	1.093	628,85	764,55	
2 RPM	1.932.510	18.025	932,72	1.166,96	

Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais/ Diretoria de Apoio Operacional/ Centro Integrado de Informações de Defesa Social/ Assessoria de Estatística

As metas para cada batalhão são analisadas e passadas pela 2º RPM, de acordo com os números e índices dos crimes do ano anterior que aconteceu em cada batalhão de polícia na região. Os Dados são proveniente do armazém de dados Sids Reds Ocorrência, software informatizado de dados, atualizado em 04/01/2019.

A tabela 5 apresenta os números e os índices de apreensão de armas de fogo (IAF) no ano de 2018 nos batalhões na Segunda Região de Polícia Militar (2º RPM). No 48º BPM apresenta um número de 196 armas apreendidas com o índice de 32,45 superior da meta de 19,29. Em toda Segunda Região de Polícia Militar (2º RPM) o número foi de 2.217 armas apreendidas e em todo o estado de Minas Gerais o total em 2018 foi de 23.884 armas apreendidas, ou seja, muita arma que poderia ser empregadas em diversos crimes.

5.4.3 Indicador índice de apreensão de armas de fogo (IAF)

Tabela 5 - Monitoramento das metas relativas ao Índice de apreensão de armas de fogo (IAF), por UEOp da 2º RPM. Período: Período: janeiro a dezembro de 2018.

UEOp	ACUMULADO				
	Armas	CAF	índice	Meta	FAROL
18 BPM	477	3.312	12,59	9,21	😊
33 BPM	148	790	15,78	12,57	😊
39 BPM	290	2.430	10,66	7,30	😊
40 BPM	176	926	15,97	13,78	😊
48 BPM	196	408	32,45	19,29	😊
65 BPM	256	685	27,21	14,72	😊
66 BPM	364	1.875	16,26	9,82	😊
7 CIA PM IND	275	749	26,86	16,17	😊
2 RPM	2.217	11.340	16,35	10,72	😊
MINAS GERAIS	23.884	51024	31,88	21,29	😊

Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais/ Diretoria de Apoio Operacional/ Centro Integrado de Informações de Defesa Social/ Assessoria de Estatística

5.4.4 Indicador índice de efetividade no cumprimento de demandas geradas por DDU

Os dados são denúncias de outubro 2017 a setembro de 2018 que expiraram de janeiro a dezembro de 2018, atualizado em 04/01/2019.

Em relação ao indicador de efetividade no cumprimento de demandas geradas via Disque-Denúncia Unificado (DDU), na tabela 6, cabe destacar que o prazo regulamentar para as Unidades concluírem as denúncias no sistema informatizado DDU/181 é de 90 dias, conforme previsto no Memorando 30.523.2/2015-EMPM. Assim, a aferição dos resultados do indicador teve por referência as denúncias cujo prazo de averiguação se expirou no período avaliado de janeiro a dezembro de 2018.

Tabela 6 – Monitoramento das metas relativas ao índice de efetividade no cumprimento das demandas geradas via DDU, por UEOp da 2º RPM. Período: janeiro a dezembro de 2018.

UEOp	Índice de Denúncias Concluídas (IDC)					Índice de Denúncias Concluídas com Sucesso (IDCS)				Índice de efetividade no cumprimento de demandas geradas via DDU	FAROL
	Denúncias recebidas	Denúncias concluídas	% Denúncias concluídas	Meta	IDC	Denúncias concluídas c/ sucesso	% Denúncias concluídas com sucesso	Meta	IDCS		
18 BPM	1.815	1.815	100%	80%	5,00	525	29%	30%	4,82	9,82	☹️
33 BPM	654	654	100%	80%	5,00	282	43%	30%	5,00	10,00	😊
39 BPM	1.157	1.044	90%	80%	5,00	572	55%	30%	5,00	10,00	😊
40 BPM	1.103	1.103	100%	80%	5,00	426	39%	30%	5,00	10,00	😊
48 BPM	988	988	100%	80%	5,00	421	43%	30%	5,00	10,00	😊
65 BPM	797	797	100%	80%	5,00	706	89%	30%	5,00	10,00	😊
66 BPM	1.366	1.366	100%	80%	5,00	729	53%	30%	5,00	10,00	😊
7 CIA PM IND	714	714	100%	80%	5,00	201	28%	30%	4,69	9,69	☹️
2 RPM	8.594	8.481	99%	80%	5,00	3.862	46%	30%	5,00	10,00	😊
MINAS GERAIS	70.231	68.712	98%	80%	5,00	28.851	42%	30%	5,00	10,00	😊

Fonte: Sistema informatizado do Disque Denúncia Unificado (DDU/181).

O índice de efetividade no cumprimento das demandas geradas via denúncias no sistema informatizado DDU/181, no 48º BPM, com sucesso efetivo, que conseguiu resultados, foi de 43%, sendo que a meta era de 30%, um resultado satisfatório. O número de denúncias concluídas com sucesso, ou seja, que conseguiu resultados, foram de 421 e o número total de denúncias recebidas foram de 988. Denúncias recebidas na 2º RPM foram de 8.594, concluídas com sucesso foram 3.862. Em Minas Gerais o número de denúncias recebidas foram de 70.231, sendo concluídas

28.851 com sucesso efetivo. Estes números revelam um crescimento de denúncias tanto no 48º BPM, quanto em todos os batalhões em Minas Gerais.

5.4.5 Indicador interação comunitária

Interação Comunitária se baseia em números absolutos de registros, e a meta mensal é estabelecida pela divisão da meta anual por 12 (doze) meses do ano. Todas as metas foram alcançadas por regiões no estado de Minas Gerais, mas falta o marketing social para uma maior aproximação com a sociedade. Para o alcance destas metas são contados os “atendimentos de ocorrências”. Deveria ser “ações sociais”, comunitárias como estratégia do marketing social com o apoio do governo, da mídia, pessoas famosas e distintas, líderes comunitários, empresas privada, ONG’s, Consep, Conselho Tutelar, Ministério Público, poder judiciário, poder legislativo união de todos, chamados de Stakeholders, que são partes interessadas.

O marketing social busca por objetivos sociais desejados. Os consumidores estão preocupados com o bem estar societal, não se preocupam apenas em satisfazer seus desejos e necessidades e nesse contexto as empresas devem atender às demandas sociais das mudanças no ambiente. O marketing social não visa o lucro, mas sim objetivos sociais, é voltado às atividades não empresariais, (ANDREASEN, 2002).

Para que o marketing social aconteça é preciso uma organização entre parcerias, seja particular ou pública. A união entre pessoa jurídica pública e privada com a mídia, ONG’s, pessoas famosas, artistas, músicos, conselhos sociais, é uma estrutura perfeita e poderosa para o marketing social. Atualmente, programas associados ao marketing social tratam, no Brasil, de diversos assuntos, como trabalho ante drogas e violência, trabalho infantil, educacional, contra a fome, etc (MEIRA *et al.*, 2008).

5.4.6 Metas relativas ao indicador interação comunitária, por RPM

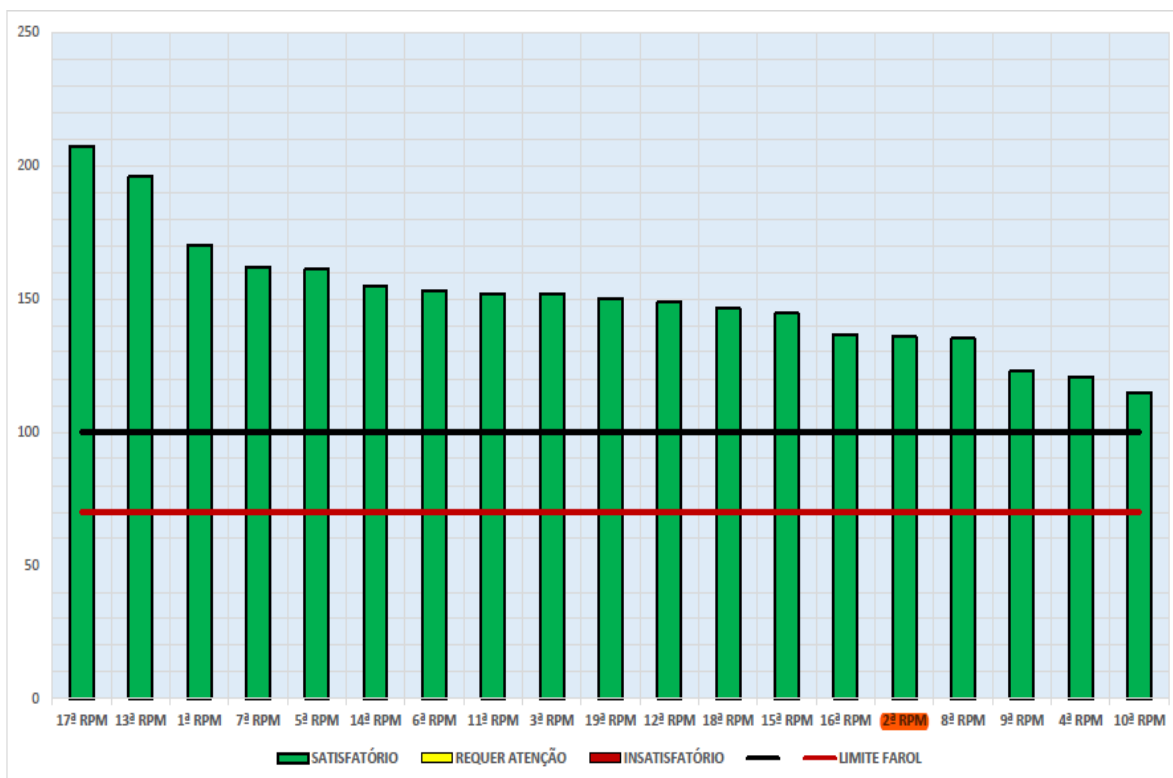
Tabela 7 – Monitoramento das metas relativas à interação comunitária, por região da polícia militar RPM. Período: janeiro a dezembro de 2018.

UDI			FAROL
	Acum	Meta Parcial	😊
1ª RPM - BELO HORIZONTE	5.874	3.452	😊
2ª RPM - CONTAGEM	3.584	2.641	😊
3ª RPM - SANTA LUZIA	2.211	1.456	😊
4ª RPM - JUIZ DE FORA	3.453	2.858	😊
5ª RPM - UBERABA	2.219	1.377	😊
6ª RPM - LAVRAS	1.765	1.154	😊
7ª RPM - DIVINÓPOLIS	1.909	1.181	😊
8ª RPM - GOV. VALADARES	1.590	1.177	😊
9ª RPM - UBERLÂNDIA	1.915	1.558	😊
10ª RPM - PATOS DE MINAS	974	847	😊
11ª RPM - MONTES CLAROS	3.793	2.494	😊
12ª RPM - IPATINGA	3.904	2.623	😊
13ª RPM - BARBACENA	4.637	2.370	😊
14ª RPM - CURVELO	2.679	1.733	😊
15ª RPM - TEÓFILO OTONI	1.741	1.205	😊
16ª RPM - UNAÍ	1.194	874	😊
17ª RPM - POUSO ALEGRE	3.746	1.810	😊
18ª RPM - POÇOS DE CALDAS	1.856	1.269	😊
19ª RPM - SETE LAGOAS	922	615	😊
MINAS GERAIS	49.966	32.694	😊

Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais/ Diretoria de Apoio Operacional/ Centro Integrado de Informações de Defesa Social/ Assessoria de Estatística

Os dados são extraído do sistema Sids Reds RAT arquivo transacional, atualização em 04/01/2019. O relatório de atividade (RAT), é diferente da elaboração de ocorrências ou Registro de Eventos de Defesa Social (REDS). O módulo do Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS) é destinado ao lançamento de ocorrências via web pela internet, independentemente da instituição ou local de registro dos fatos. O RAT é feito pelo policial militar e são dados para a análise das metas relativas à interação comunitária, juntamente, com as ocorrências elaboradas. O RAT é enviado via internet pelo policial militar que foi no local e desempenhou a ação preventiva ou repressiva, sendo enviado para a administração militar com resultados ou não, dessa maneira é feito o feedback das ações feitas.

Gráfico 4 – Ranking de cumprimento das metas relativas à interação comunitária, por RPM.
Período: Acumulado 2018.



Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais/ Diretoria de Apoio Operacional/ Centro Integrado de Informações de Defesa Social/ Assessoria de Estatística

Como pode ser visto no gráfico 4 acima, as metas foram atingidas, mas não quer dizer que os meios que envolvem as ações preventiva foram bem realizados, se houve uma maior aproximação duradoura entre ambos, PM e sociedade ou se existe a participação constante, pois seria uma mudança de cultura, o que deveria acontecer na atualidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De fato, o modelo CEED aplicado ao estudo mostra uma análise compreensiva dos constructos condicionante, estratégia, estrutura e “desempenho”. Pode ser analisado as metas reais, o cenário interno e externo e os problemas existentes do órgão da administração direta do Poder Executivo do estado de Minas Gerais, a Polícia Militar, são bem definidos, mostrando uma real redução da criminalidade na região da ambiência pesquisada, o 48º BPM, batalhão de polícia localizado na cidade de Ibirité – MG, cidade metropolitana de Belo Horizonte, que já foi uma das cidades com grande índice de criminalidade no estado de Minas Gerais. Além disso, através de dados analisados e repassados pela própria PMMG, o estudo mostra de forma enfática e clara uma redução da criminalidade em todo o estado de Minas Gerais.

A violência, que faz parte da criminalidade, é proveniente da ação humana e percorre em todas as três ondas, de acordo com Toffler (1980). A primeira onda trata da revolução agrícola. A segunda onda apresenta as modificações ocorridas na sociedade com base na revolução industrial. Já a terceira onda é a “era da informação”, esclarecendo que o conhecimento e a alta tecnologia são tipos de capital essenciais ao sucesso das corporações. Considera que hoje vivenciamos a quarta onda, relacionada à sustentabilidade e ao meio ambiente. Para o autor, organização ou instituição só obtém sucesso neste século desde que adote práticas sustentáveis, preocupando-se com a sociedade e o meio ambiente, neste ínterim, os problemas sociais demandam para uma segurança pública com uma maior investigação e inteligência preventiva (TOFFLER, 1980, tradução nossa).

Segundo Toffler (1980), a medida que os sistemas se tornam mais complexos, é o período de desintegração, e, conseqüentemente, a necessidade de integração dos sistemas, através da informação e da tecnologia de informação. Na civilização da terceira onda o planejamento deve ser antecipatório, e deve prever o fato de que a mudança de estruturas econômicas, sociais e políticas, frequentemente, causa conflito e perturbação da ordem (TOFFLER, 1980, tradução nossa).

As ações preventivas são bem organizadas pela PMMG e acompanham uma volatilidade de ações estratégicas em observância ao comportamento criminal, as evoluções dos fatos diários acontecidos, a estatística criminal realizada no batalhão pela seção P3, informações externas da sociedade e interna dos militares.

Esta interação entre sociedade e PMMG pode ser vista no presente estudo através do modelo aplicado CEED, assim como os problemas e resultados, pois foram analisados nas condicionantes, estratégia, estrutura e o desempenho da polícia militar, que é uma instituição burocrática por natureza, padronizada, hierarquizada e que funciona de forma orgânica e não mecânica, que tem flexibilidade, especialmente, para mudar suas estratégias e ações preventivas contra os crimes, não só no local da ambiência pesquisada, mas por todo o estado de forma célere.

Os números de crimes, ainda são grandes no estado de minas gerais e no local estudado, apesar da redução dos crimes apontada na análise no presente estudo. Para que os números criminalístico reduza, cada vez mais, é preciso da participação da própria sociedade em favor de uma sociedade ordeira com paz social. É percebido que quanto mais a sociedade participa com informações para a polícia militar, o setor de inteligência trabalha melhor com dados importantes e pontuais, as ações preventivas são organizadas de forma estratégica e tem um ganho na efetividade, as metas são alcançadas.

O estudo apresenta determinadas condicionantes que causam influências positivas e negativas no serviço dos profissionais militares e nas ações preventivas, como o estresse e as doenças, impunidade, falta de mudança e instituição de leis, remuneração dos militares e a participação social que teve um expressivo aumento em denúncias e informação através do disque denúncia 181.

As viaturas Base de Segurança Comunitária (BSC) posicionadas em lugares estratégicos com o apoio das viaturas (radio patrulhamento) e a moto patrulhamento tem uma maior importância na região e estão sendo muito efetivos e trazendo resultados na redução da criminalidade e sensação de segurança. As ações preventivas que tem mostrado mais resultados são o serviço da Base de

Segurança Comunitária (BSC), blitz policial, cumprimento de mandado de busca e apreensão, plano de cerco e bloqueio e operações fronteiras.

Nota – se que as ações preventivas que os moradores querem que sejam empregadas é o aumento das Bases de Segurança Comunitária (BSC), abordagens a pessoas suspeitas, blitz em via pública para fiscalizar pessoa suspeita e veículos roubados e furtados.

Observa – se que as metas do “indicador interação comunitária” foram atingidas, mas não representa, basicamente, se os meios que envolve as ações preventiva foram bem realizados com qualidade, se ouve uma maior aproximação duradoura entre ambos, polícia militar e sociedade, se existe a participação constante, pois seria uma mudança de cultura, o que deveria acontece na atualidade.

Para um melhor entendimento a base de segurança comunitária (BSC), é mais um recurso que é empregado em uma ação preventiva que está sendo efetiva, de acordo com os números de redução criminal nos locais onde as bases estão. Todavia, o número de ocorrências registradas nessas bases de segurança comunitária não pode ser contado, unicamente, como uma aproximação efetiva da sociedade com a PMMG. Deve ser considerado como um recurso que propicia uma interação comunitária.

O estudo aponta para uma criação urgente de um “indicador de marketing social”, pois no marketing social a Polícia Militar de Minas Gerais não vai trabalhar sozinha, como tem feito, ou seja, a PMMG tem que agir contra os crimes e fazer planejamentos com ações preventivas comunitárias para conscientizar e ajudar a população. A diretriz, nº 3.01.07/2016 – CG, 2º edição, que criou a “redes de proteção preventiva” prova o esforço da Instituição Militar em promover ações e trabalhos comunitários junto à sociedade.

O marketing social tem como características básicas aproximar os órgãos de segurança, organizações e pessoas interessadas, junto à sociedade, trazer o aspecto de segurança para esta e desenvolver ferramentas que possa coibir a

ação da criminalidade, por meio de um trabalho de prevenção para que se solucione o problema antes que venha acontecer. (DOMINGUES; PIÑEIRO, 2013).

A diretriz nº 3.01.07/2016 – CG, 2ª edição revisada, foi realizada para regular a implantação da “rede de proteção preventiva nas comunidades” no Estado de Minas Gerais e estabelece parâmetros, organizar e disciplinar a Gestão do Desempenho Operacional (GDO) e requer que os gestores, em todos os níveis, se adaptem no que diz respeito às novas metodologias utilizadas para o acompanhamento da criminalidade e da produtividade na Polícia Militar de Minas Gerais. Nota – se que o serviço é amplo, pois o trabalho contra a criminalidade é perene e incansável e a “rede de proteção preventiva” é mais uma ação que é analisada através de números alcançados em metas de iniciadores, ou seja, gestão por resultado e não deixa de ser um aspecto do marketing social.

Todas as ações preventivas comunitárias, são apenas uma parte do marketing social, pois é preciso ampliar e somar forças entre o governo estadual e federal, ONG'S, empresas privadas, públicas, órgão dos três poderes executivo, judiciário e legislativo, Consep, líderes comunitários, escolas, ações nas comunidades, participação da mídia com campanhas e personalidades conhecidas na televisão como artistas, atores, músicos entre outros. Além de todos estes interessados, o trabalho na base da educação escolar e em todos os seus níveis deve ser muito forte e planejado. É preciso esforços consecutivos e permanentes, isto faz parte claramente da gestão pública de segurança com a participação dos governos estadual e federal.

Analisado o modelo CEED, a “rede de proteção preventiva” é uma estrutura externa, uma estratégia comunitária, que a PMMG inseriu em sua filosofia de trabalho e ensinamento, mas ainda necessita evoluir muito e ao mesmo tempo fazer a sociedade e os próprios profissionais militares compreender que o trabalho comunitário entre a PM e a sociedade é o caminho, quanto mais informações, maiores são os resultados efetivos da PMMG contra a criminalidade e os benefícios são a paz social e uma segurança social real, evoluindo da sensação de segurança para a constatação fática dos fatos e locais seguros.

Redes sociais são redes de comunicação que envolvem a linguagem simbólica, os limites e as relações de poder”. São também consideradas como uma medida de política social que reconhece e incentiva a atuação das redes de solidariedade local no combate à pobreza e a exclusão social e na promoção da segurança e do desenvolvimento local. Ou seja, as redes sociais podem ser definidas como as diversas formas de representação dos relacionamentos pessoais ou profissionais dos seres entre si ou entre seus agrupamentos de interesses mútuos (CAPRA, 2005).

Apesar das metas que são estipuladas pela própria Instituição Militar dividida por regiões estarem sendo alcançadas em sua grande maioria, ainda, é preciso muito empenho e formação de indicadores sintéticos vindo de uma condicionante maior o “marketing social, que é uma forma analítica, proveniente de uma estratégia para serem empregados em uma estrutura para se obter desempenho, resultados e metas positivas.

A PMMG já se mobiliza para uma nova filosofia contemporânea, de acordo com a diretriz nº 3.01.07/2016 – CG, 2º edição. E em suas grades curriculares na academia de polícia militar em esforço para mudar a cultura militar, que só muda com ensinamento e prática, já são efetivados os determinados cursos voltado para a aproximação social e para uma aproximação maior da PM com à sociedade no modulo presencial e ensino a distância (EAD).

A criação e elaboração de um indicador como “marketing social”, para a estrutura de indicadores a serem alcançados como metas na PMMG, é um fomento de ideia de extrema importância para esta Instituição Militar e um aspecto para estudos futuros. As ações preventiva e repressivas não podem deixar de acontecer, mas um forte trabalho social de convencimento e transformação de responsabilidade da sociedade na segurança pública, como peça do marketing social, em conjunto com todos os Stakeholders, ou seja, um público estratégico e interessado, pode aumentar a efetividade da PMMG e reduzir de forma significativa, cada vez mais, as diversas modalidades de crimes no seio da sociedade mineira.

Recomenda – se estudos sobre a aproximação e confiança entre a sociedade e a polícia militar, além da participação dos Stakeholders (participantes interessados) através do marketing social para uma melhor segurança pública e a implantação do indicador marketing social no rol de indicadores da PMMG. Recomenda – se também estudos sobre a tecnologia de informação empregada na segurança pública como o patrulhamento aérea com drones, câmeras de reconhecimento facial e de veículos roubados ou furtados.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, S. Pasinato, W. A justiça no tempo, o tempo da justiça. *Tempo Social, Revista de Sociologia da USP*. São Paulo. v.19, n.2, p. 132-155. 2007.
- AMARAL, L. O. de O. **Direito e segurança pública: a juridicidade operacional da polícia**. Brasília: Consulex, 2003.
- AZEVEDO, R. G (orgs.). **Crime, polícia e justiça no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2014.
- AZEVEDO, R. G. **Tendências do controle penal na modernidade periférica. As reformas penais no Brasil e na Argentina na última década**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2003.
- ALVES - SOBRINHO, E.J.; INOJOSA, R. M. Gestão social nos municípios: a violência e a cultura de paz. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 39, n.2, p.279-295, mar./abr., 2005.
- ALMEIDA-FILHO, N. Modelos de determinação social das doenças crônicas não-transmissíveis. *Ciênc. Saúde Coletiva* [online]. v.9, n.4, p.865-884, dez. 2004.
- ANDRADE, P. B. P. de. **História Constitucional do Brasil**. Cap. III, A constituição do Império. 9ª. ed. Vitória: Ed. OAB, 2008.
- ANDREASEN, A. R. **Marketing social marketing in the social change marketplace**. *Journal of Public Policy & Marketing*, p. 3-13, 2002.
- ANGROSINO, M.; FLICK, U. (Coord.). **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- ARAUJO, M. C. de. **Só é Preso Quem Quer!**. Rio de Janeiro/RJ: BRASPORT, 2010.
- BARCELLOS, J. A. P. de. As condições e a organização de trabalho dos policiais militares que executam o policiamento ostensivo: um estudo de caso na Brigada Militar em Porto Alegre/RS. **Dissertação**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 1999.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BAYLEY, D. H. **Padrões de Policiamento**. São Paulo: EDUSP, 2001.
- _____. **Policiamento comunitário: questões e práticas através do mundo**. Tradução Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: USP, 2002.
- _____. Entrevista concedida a Elizabeth Leeds. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, ano 1, ed. 1, p.120-129, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2006.

BEATO, C. **Reinventando a polícia**: a implementação de um problema de policiamento comunitário (Relatório de pesquisa). Belo Horizonte: Crisp/UFMG, 2001. Disponível em: <www.crisp.ufmg.br>. Acesso em: 21 jan. 2019.

BLOCK, F., Keller, M. R. Where do innovations come from? Transformations in the U.S economy, 1970 – 2006. **Research fellow and Technology Governance program manager**. Tallin, n. 35, p. 1 – 31, maio. 2011.

BRASIL. LEI Nº 13.675, DE 11 DE JUNHO DE 2018. **Diário oficial da União** Disponível em: http://www.in.gov.br/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/25212052/do1-2018-06-12-lei-n-13-675-de-11-de-junho-de-2018-25211917. Acesso em: 12dezembro. 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas. Senado Federal, Brasília, p. 496. 2016.

BRASIL. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Minas Gerais**: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 21, p. 426, dez. 2018.

BRASIL. Decreto-Lei 2.848, de 07 de dezembro de 1940. **Código Penal**. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 31 dez. 1940.

BRASIL. BOLETIM TÉCNICO Nº 02/2016 - DAOP/CINDS. COMANDANTE-GERAL. BGPM Nº 12 DE 16 DE FEVEREIRO DE 2016. **Para conhecimento e orientação das unidades, quanto aos registros de eventos e atividades operacionais**, Belo horizonte, MG, fev. 2016. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/conteudoportal/uploadFCK/13rpm/14102016101527467.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2016.

_____. DECRETO Nº 22.257, DE 27 DE JULHO DE 2016. **Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências**, Belo Horizonte, MG, jul 2016. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=22257&ano=2016>. Acesso em: 24 jun. 2018.

_____. **Constituição da república federativa do brasil**, Brasília, DF, out 1988. Disponível em: <http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaTextoSigen.action?norma=579494&id=16434803&idBinario=16434817>. Acesso em: 26 jun. 2018.

_____. **Ministério da Justiça e Segurança Pública**. Disponível em: http://www.justica.gov.br/news/politica-nacional-de-seguranca-publica/minuta_pnasp.pdf. Acesso em: 04 jul.2018.

_____. DECRETO Nº 13.675, DE 11 DE JUNHO DE 2018. **Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012**, Brasília, DF, jun 2018. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2018/lei-13675-11-junho-2018-786843-publicacaooriginal-155823-pl.html>. Acesso em: 04 jul. 2018.

BRODEUR, J. P. **Como reconhecer um bom policiamento**. Tradução Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: USP, 2002.

CARVALHO, M. P. de. **Uma ideia ilustrada de cidade**: as transformações urbanas no Rio de Janeiro de D. João VI (1808-1821). Rio de Janeiro: Odisseia Editorial, 2008.

CAPRA, F. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2005. 296p.

CANO, I. Políticas de segurança pública no Brasil: tentativas de modernização e democratização versus a guerra contra o crime. **Sur. Revista Internacional de Direitos Humanos** [online], v. 3, n. 5, p. 136-155. 2006.

CARDIA, N.; Schiffer, S. Violência e Desigualdade Social. **Revista Trimestral Ciência e Cultura**, São Paulo. ano 54, n.1, p. 25-31, Jul/set. 2002.

CAVALCANTE, V. D. Comunicação na segurança. **Revista Segurança e Defesa**. Rio de Janeiro, v.2 n. 116, p. 62-66, 2014.

CERQUEIRA, C. M. N. **Do patrulhamento ao policiamento comunitário**. 2 ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2001.

COLE, D. C. et al. Quality of working life indicators in Canadian health care organizations: a tool for healthy, health care workplaces? *Occupational Medicine*, v. 55, n. 1, p. 54-59, 2005.

COLLINS, P. A.; GIBBS, A. C. C. **Stress in police officers: a study of the origins, prevalence and severity of stress-related symptoms within a county police force**. London. 2003. p. 255-63.

CORIAT, B.; DOSI, G. The nature and accumulation of organizational competences/ capabilities. **Revista Brasileira de Inovação**. Bauru, v. 1, n. 2, p. 275-326, jul/dez, 2002.

COSTA, A. T. M. **Entre a lei e a ordem**: violência e reforma nas polícias do Rio de Janeiro e Nova York. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

COSTA, I. F.: **Gestão de Segurança Pública, violência e controle social**. Salvador. Ed. Edufba, 2005.

_____. **Polícia e sociedade. Gestão de segurança pública, violência e controle social**. Salvador: EDUFBA, 2005.

COSTA, M. et al. **Estresse**: diagnóstico dos policiais militares de uma cidade brasileira. **Revista Panamericana Salud Publica**, Washington. v.21, n.4, p. 217-222. Dez. 2007.

COSTA, A. T. M.; LIMA, R. S. de. **Segurança pública**. In: LIMA, Renato Sérgio de; RATTON, José Luiz; AZEVEDO, Rodrigo Ghiringelli de (Orgs.). Crime, polícia e Justiça no Brasil. São Paulo: Contexto, 2014.

COTTA, F. A. **Breve história da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Ed. Crisálida, 2006.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: 8º ed. Cortez, 2006.

CHIA, R.; Holt, R. Strategy as practical coping: **A Heideggerian perspective**. **Organization Studies**, v27. N.5, p. 635–55, maio, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISTOFOLI, M. E.; Marques, L. R. Marketing social: conceituação x utilização desregrada. Trabalho apresentado no **7º Congresso Nacional de Iniciação Científica - CONIC** – SEMESP. Faculdades Anhanguera de Valinhos. 2007.

CUNHA, S. S. da. **A arcaica súmula vinculante**. In: RENAULT, Sérgio Rabello Tamm; BOTTINI, Pierpaolo. Reforma do judiciário. São Paulo: Saraiva, 2005.

CUNIL GRAU, N. Responsabilización por el contro social. In: Clad. La responsabilización em la nueva gestión pública latino americana. Buenos Aires: Eudeba, 2000.

DANTAS, M. A. et al. Avaliação de estresse em policiais militares. *Psicologia. teoria e Prática*. São Paulo, v.12, n.3, p. 66-77. Jun. 2010.
Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-36872010000300006&script=sci_abstract. Acesso em: 15 dez. 2018.

DEJOURS, C; Abdoucheli, E. **Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho**. In: *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

DE LIZ, C. M. et al. Características ocupacionais e sócio demográficas relacionadas ao estresse percebido de policiais militares. **Revista Cubana Medicina Mil**, Florianópolis, v.43, n.4, ago. p. 467-480. 2014.

DEMIRCIOGLU, M. Akif; Audretsch, D. B. "Conditions for innovation in public sector organizations". **Research Policy**, Elsevier, v. 46. n. 9, p. 1681-1691. 2017.

DIAS NETO, T. **Segurança urbana: o modelo da nova prevenção**. São Paulo: Revista dos Tribunais/Fundação Getúlio Vargas, 2005.

DOMINGUES, T. B.; Piñeiro, F. da S. Utilização do marketing para o desenvolvimento de uma política institucional (Prosepa) em um órgão de segurança pública (4º. BPM). **Revista Eletrônica Academicus – ReA**. v.1, n.1, jan./jun. 2013.

ESTEVES, E. G. Autogestão e identidade: a experiência dos trabalhadores da metalcoop. São Paulo, 205 f, **tese** (Doutorado – Programa de Pós – Graduação em Psicologia. Área de concentração: Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. 2010.

FAGUNDES, J.; Pondé J. L. Barreiras à Entrada e Defesa da Concorrência: Notas Introdutórias. **Revista de defesa da concorrência**. v.3. n.1, maio. 2015.

FARIA, J. R. V. et al. Autogestão e poder: esquema de análise das relações de poder em organizações com características auto-gestionárias. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – ENEO. **Anais...** Belo Horizonte, Junho, p.18-20. 2008.

FARJOUN, M. Towards an organic perspective on strategy, **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 561-594. March, 2002.

FERNANDES, D. R. **Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia**. UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres. v. 13, n. 2, p. 57-68, Londrina, 2012.

FIORILLO. C. A. P. **Curso de Direito Ambiental Brasileiro**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

FONSECA, V. S. da; Machado-da-Silva, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. n.spe, p. 51-75, 2010.

FONSECA, V. S. da; MACHADO-da-SILVA, C. L. Estruturação da Estrutura Organizacional: o Caso de uma Empresa Familiar. **RAC**, Curitiba, Edição Especial, art. 1, p. 11-32, 2010.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA – FBSP. **Anuário brasileiro de segurança pública**. Edição VIII. São Paulo, 2014.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **11º ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA**, nov, 2017. Disponível em: <http://www.forumseguranca.org.br/atividades/anuario/>. Acesso em: 05 jul.2018.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **12º ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA**, nov, 2018. Disponível em: <http://www.forumseguranca.org.br/atividades/anuario/>. Acesso em: 05 jan.2019.

FRAGA, C. K. A Polícia Militar ferida: da violência visível à invisibilidade da violência nos acidentes em serviço. **Tese** de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: PUCRS, 2005.

FREITAS, M. V. P. de; França, R. F. **XIII Seminário Internacional**- demandas sociais e políticas públicas na sociedade contemporânea. Audiência de custódia e suas consequências no sistema processual penal. 2016.

Disponível em:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RxN6OVGLYKAJ:https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/download/15793/3692+&cd=8&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=firefox-b>. Acesso em: 7 dez. 2018.

FURTADO, V. **Tecnologia e gestão da informação na segurança pública**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

GAMA, M.M. Os Efeitos de um Ato de Concentração, a Interação Estratégica entre Firmas e A Política Antitruste: Simulações, Evidências, Análises e Críticas. **Tese** (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIESKE, H.; Van Buuren, A.; Bekkers, V. Conceptualizing public innovative capacity: A framework for assessment. **The Innovation Journal**, v.21, n.1, 2016.

GOFFMAN, E. **Estigma**. Rio de Janeiro:Zarar, 1982.

GUALDA, D.M.R.; Bergamasco R.B. **Enfermagem e cultura e o processo Saúde Doença**. 2004, São Paulo. p. 33.

GRAHAM, R. **Clientelismo e política no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1997.

HASTINGS, Gerard; Angus, K. When is social marketing not social marketing?. **Journal of Social Marketing**, v.1, n. 1, p. 45-53, 2011.

HENRIQUES, M. S. Falar para a sociedade, falar com as comunidades: o desafio da construção do diálogo na comunicação pública da Polícia Militar de Minas Gerais. 238 f. **Tese (Doutorado em Comunicação Social)**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

HILTON, R. W.; Maher, M. W.; Selto, F. H. **Cost. Management: Strategies for Business Decision**. New York: Irwin McGraw - Hill, 2000.

HOLLOWAY, T. H. **Polícia no Rio de Janeiro**: repressão e resistência numa cidade do século XIX. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

HOMBURG, V. E. **Government and NPM**: a perfect marriage?. Delft, out. 2004. Disponível em: <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=1052289&dl=ACM&coll=DL#URLTOKEN#>. Acesso em: 05 jul 2018.

IPEA; Fórum Brasileiro de Segurança Pública. **Atlas da violência**. 2018. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/> Acesso em: 05 janl.2019.

JARZABKOWSKI, P.; Balogun, J.; Seidl, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 05-27, 2007.

JOHNSON, G., M., L.; Whittington, R. Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, 3 - 22. 2003.

KAPLAN, R.; Norton, D. **A estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **“Organização orientada para a estratégia”**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KANT DE LIMA, R.; Missi M.; Miranda, A. P M. de. Violência, Criminalidade, segurança pública e justiça criminal no Brasil: uma bibliografia. **BIB - Boletim Informativo e Bibliográfico em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v. 50, n. 2, p. 45-123. 2000.

KOPITTKE, A. L.; Anjos, F. A.; Oliveira. M. S. Reestruturação do Conselho Nacional de Segurança Pública: desafios e potencialidades. **Revista Brasileira de Segurança Pública**. Ano 4, ed. 6, Fev/Mar. 2010.

KUPFER, M.C. **Freud e a Educação: o mestre do impossível**. São Paulo: Editora Scipione, 1992.

KUPFER, D.; Hasenclever, L. **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KUPFER, D. **“Barreiras estruturais à entrada”**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KRIPPENDORFF, K. **Metodología de análisis de contenido**: teoría e práctica. Barcelona, Ediciones Paidós, 1990.

LAZER, W., Kelley, E. Social Marketing. Homewood, Ill., Irwin, 1973. p. 3-12.

LELEU TD et al. Application of latent semantic analysis for open-ended responses in a large, epidemiologic study. **BMC Medical Research Methodology**. v.5, n.11, p.136, out. 2011. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3198753/>. Acesso em: 5 dez. 2018.

LENNINGS, C. J. Police and occupationally related violence: A review Policing: An International Journal of Police Strategies & Management. Australia, SERGIPE, **Polícia Militar. História da PMSE**.v.20, p.555-566. 1997. Disponível em: <http://www.pm.se.gov.br/modules/tinyd0/index.php?id=22>. acesso em:23 de dezembro 2018.

LIMA, L. de O., NASSARO, A. L. F. **Estratégias de policiamento preventivo: "indiferença zero"**, uma boa experiência de polícia.1ed. São Paulo: Triunfal Gráfica e Editora, 2011.

LIMA, R. S.; SILVA, G. A. C.; OLIVEIRA, P. S. Segurança pública e ordem pública: apropriação jurídica das expressões à luz da legislação, doutrina e jurisprudência pátrias. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 7, n. 1, p. 58-83. São Paulo, Fev./Mar, 2013.

LIMA, R. S. de; SINHORETTO, J. **Qualidade da democracia e polícias no Brasil. In: LIMA, Renato Sérgio de. Entre palavras e números: violência, democracia e segurança pública no Brasil**. São Paulo: Alameda Editorial, 2011.

LIMA FP, Blank VLG; Menegon FA. Prevalência de transtorno mental e comportamental em policias militares/SC, em licença para tratamento de saúde. **Psicologia: Ciência e profissão**, Brasília. v.35, n.3, jul/set. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932015000300824. Acesso em: 4 dez. 2018.

LOPES, H. C. O setor calçadista do vale dos sinos/RS: um estudo a partir do modelo estrutura-conduta-desempenho. **Revista de Economia**, v.40, n. 3, ano 38, p. 68-90, set/dez. 2014.

LOPES, H. C. O modelo estrutura-conduta-desempenho e a teoria evolucionária neoschumpeteriana: uma proposta de integração teórica. **Revista de economia contemporânea**. Rio de janeiro, v. 20, n. 2, p. 336-358, maio-ago.2016.

LUNARDI, G. M. O direito à segurança enquanto direito humano: liberdade versus segurança pública. **8º Encontro da ANDHE - Políticas Públicas para a Segurança Pública e Direitos Humanos**, Faculdade de Direito USP, São Paulo, p. 28-30 abr. 2014.

MAGALHÃES, P. **A Polícia na História do Brasil**. Mato Grosso do Sul: Ed. Brasil Verdade, 2008.

- MANDARINI, M. **Segurança Corporativa Estratégica**. São Paulo: Manole, 2006.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- MARIANO, B. D. **Por um novo modelo de polícia no Brasil a inclusão dos municípios no sistema de segurança pública**. São Paulo: Editora Fundação, 2004.
- MARQUES, J.O.A. **Forçar-nos a ser livres? O paradoxo da liberdade no contrato social de Jean-Jacques Rousseau**. In: Cadernos de Ética e Filosofia Política, 16, PP. 99 - 114. São Paulo: Ed. USP, 2010.
- MARQUES, A. A lei de talião ainda sobrevive para o autor do crime de estupro. **Web artigos**. Set. 2009. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/a-lei-de-taliao-ainda-sobrevive-para-o-autor-do-crime-de-estupro/25294>. Acesso em: 04 jan. 2018.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral Da Administração – Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada**. Editora Atlas S.A.. São Paulo. 2000.
- MESQUITA NETO, P. de. Policiamento comunitário e prevenção do crime: uma visão dos coronéis da polícia militar. **São Paulo em Perspectiva**, ISSN 0102-8839, v.18, n. 01, jan/mar. 2004. Disponível em: <<http://www.infonet.com.br>>. Acesso em: 28 dez 2010.
- MEZZOMO, J.C. **Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos**. São Paulo: Universidade de Guarulhos, 2001.
- MEIRA, P. R. dos S. et al. Caso de Ensino de Marketing Social: uma parceria entre a Administração Pública e uma empresa de comunicação. **ENAP Casoteca de gestão pública**. 2008. Disponível em: <http://casoteca.enap.gov.br/index.php?option=com_multicategories&view=article&id=46:caso-de-ensino-de-marketing-social-uma-parceria-entre-a-administracao-publica-mtvs-e-uma-empresa-de-comunicacao-&catid=19:politicas-publicas>. Acesso em 21/12/2018.
- MIGOWSKI, S. A., Líbano C. de S. A inversão do modelo ECD e a VBR como suportes teóricos para o setor hospitalar. **XXXIX Encontro da Anpad** 13 a 16 de setembro. Belo Horizonte, v.1, set. 2015.
- MINAYO MCS; Souza ER; Constantino P. **Missão prevenir e proteger: condições de vida, trabalho e saúde de policiais militares do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2008.
- MINTZBEG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- _____. **Primeiro pense, primeiro veja, primeiro faça**. HSM Management, v. 69, 2008.

_____. **Managing:** Desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINAS GERAIS. **Instrução n. 3.03.11/2016-CG:** Regula a implantação da Rede de Proteção Preventiva nas comunidades do Estado de Minas Gerais. 2.ed. rev. Belo Horizonte: Seção Estratégica de Emprego Operacional (EMPM/3), Belo Horizonte, jul. 2016. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/conteudoportal/uploadFCK/cpp/04042017150756225.pdf>. Acesso em: 05 jul.2018.

MINAS GERAIS. Comando Geral. **Diretriz nº 03.01.01/2016-CG.Diretriz Geral para Emprego Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais.** 2ª Edição rev. Belo Horizonte, jul. 2016. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/conteudoportal/uploadFCK/13rpm/14102016101527467.pdf>. Acesso em: 28 jan.2019.

MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo - Rio de Janeiro, HUCITEC - ABRASCO, 1992.

MIRANDA, A. P. M. de. **A busca por direitos:** possibilidades e limites da participação social na democratização do Estado. In: Caruso, Haydée; Muniz, Jacqueline; Carballo Blanco, Antônio Carlos (orgs.). *Polícia, Estado e sociedade: práticas e saberes latino-americanos.* Rio de Janeiro: Publit, 2007, pp. 417-443.

MORAIS, R. **O que é violência urbana.** 1º ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOORE, M. H. **Problem-solving and community policing.** Crime and Justice, v. 30, 1992.

NELSON, R.; Winter, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica.** Campinas: Editora da Unicamp, 2005.

OLIVEIRA JUNIOR, A. *Cultura de polícia: cultura e atitudes ocupacionais entre policiais militares em Belo Horizonte.* **Tese (Doutorado),** Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

OLIVEIRA, F. B. et al. **Desafios da gestão pública de segurança.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 32º ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, C. M. G. de; Carmo, B. B. T. do; Moreira, M. E. P. Alocação de postos de observação da polícia militar em uma cidade de médio porte: uma abordagem multicritério. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas,** Bauru, ano 10, n. 3, p. 139 – 158, jul-set. 2015.

OLIVEIRA, V. N.; Ribeiro, L. M.; Bastos, L. M. Os agentes penitenciários em Minas Gerais: quem são e como percebem a sua atividade. **Revista Eletrônica da Faculdade de Direito do Programa de Pós-Graduação em Ciências Criminais**

da **Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS**. Porto Alegre, v. 7, n. 2, p. 175-192, jul/dez. 2015. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/sistemapenaleviolencia/article/view/2189>. Acesso em: 12dezembro. 2018.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana: métodos de investigacion cualitativa**. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

OGDEN, J. R. **Comunicação Integrada de Marketing**. Pearson, 2006.

OKAYAMA, E.; GAG, M.; OLIVEIRA JUNIOR, P. F. P. Análise da produção científica em estratégia como prática. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 7, n. 2, p. 191-204, 2014.

PASSOS, A. **Inteligência Competitiva para Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: LCTE Editora, 2007.

PRESTES MOTTA, F. C. Teoria das organizações: evolução e crítica. 2.^a ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PEREIRA, J. A.; Bánkuti, S. M. S. Estrutura de mercado e estratégia: um estudo na indústria brasileira de baterias automotivas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**. v. 15, n. 1. Jan/Mar. 2016.

PEREZ, C. Una visión para América Latina: dinamismo tecnológico e inclusión social mediante una estrategia basada en los recursos naturales. **Revista Econômica**, Niterói, v.14, n. 2, p. 11-54, dez. 2012.

PINHO, J. B. **Comunicação em Marketing**. Papirus, 2004.

PINHEIRO, T. X. A. Administração Pública. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, nº 3, v.11,1998.

PISSARRA, M. C. P. **Algumas considerações sobre a história a partir do Discurso sobre a origem da desigualdade entre os homens de Jean-Jacques Rousseau**. In: Colóquio Rousseau, 1997, São Paulo, 1997.

PONCIONI, P. Tendências e desafios na formação profissional do policial no Brasil. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, nº 1, v.1, Ano 1, ed. 1. 2007.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1986.

QUEIROZ, S. et al. **Políticas de desenvolvimento de atividades tecnológicas em filiais brasileiras de multinacionais**. Fapesp: Relatório Científico, Campinas, 2007.

REINHARD, N. **Implementação de Sistemas de Informação. Tecnologia de Informação: desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios**. São Paulo, Atlas, 2005

REVISTA UNIFREIRE. São Paulo: Universitas Paulo Freire, ano 1, 1.ed., dez. 2013-

ROQUE, S. **O homem delinqüente / Cesare Lombroso.** São Paulo: Ícone, 2013.

RIBEIRO, A. C. S.; Santos, B. S. S.; Souza, S. D. C. Análise Da Concorrência e Concentração de Mercado na Indústria de Refino de Petróleo no Sudeste do Brasil. In: **Anais** do XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2013.

RICARDO, C.M.; CARUSO, H.G.C. **Segurança pública: um desafio para os municípios brasileiros.** Revista Brasileira de Segurança Pública, ano 1, ed. 1, p. 102-119, 2007.

SAPORI, L. F. **Segurança pública no Brasil: desafios e perspectivas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SAPORI, L. F.; Santos, R. F.; Maas, L. W. D. Fatores sociais determinantes da reincidência criminal no brasil: o caso de minas gerais. **Revista brasileira de ciências sociais** (online), v. 32, p. 01-18, 2017.

SCHERER, F.; ROSS, D. **Industrial Market Structure and Economic Performance.** Boston: H. Mifflin. (1990).

SEIBEL, E. J. et al. Percepções sobre a sensação de segurança entre os brasileiros: investigação sobre condicionantes individuais. **Revista brasileira de segurança pública**, São Paulo, v. 7, n. 2, p.144-161, ago/Set 2013.

SERGIO, A.W. P. Violência e impunidade penal: Da criminalidade detectada à criminalidade investigada. **DILEMAS: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, São Paulo, v. 3, n7, jan/fev/mar. p. 51-84.2010.

SILVA FILHO, J. V. da. **Estratégias Policiais para a Redução da Violência.** Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial Associado à Fundação Armando Alvares Penteado – FAAP, São Paulo, SP. Nov.1998.Disponível em: <http://pt.braudel.org.br/pesquisas/arquivos/downloads/estrategias-policiais-para-reducao-da-violencia.pdf>. Acesso em: 04 jul.2018.

SINHORETTO, J. **A justiça perto do povo. Reforma e gestão de conflitos.** São Paulo: Alameda, 2011.

SOARES, L. E. A Política Nacional de Segurança Pública: histórico, dilemas e perspectivas. **Estudos Avançados**, São Paulo, v.21, n.61, p. 91-92, out. 2007.

SOARES, LM. **Meu casaco de general: quinhentos dias no front da segurança pública no Rio de Janeiro.** São Paulo: Companhia das Letras. 2000.

SOUZA, E. R. de et al. Fatores associados ao sofrimento psíquico de policiais militares da cidade do Rio de Janeiro, Brasil. **Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.28, n.7, p. 1297-1311, jul. 2002.

SOUZA, J. de. **A Construção Social da Subcidadania: Para Uma Sociologia Política da Modernidade Periférica**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2003.

SOUZA LVS. Características do perfil sócio-epidemiológico e do processo de trabalho, relacionadas ao consumo de álcool: um estudo em policiais militares do batalhão de radiopatrulha de Pernambuco. **Dissertação**. Recife: Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz. 2004.

SOUZA, L G. DE. Segurança Pública, participação social e 1ª Conseg. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, ano 4, ed. 7, ago./set, 2010.

SOUZA, S. D. C. **Dinâmica competitiva evolucionária**. Ed. Edgard Blücher: São Paulo, 2011.

SOUZA, E. R. et al. Consumo de substâncias lícitas e ilícitas por policiais da cidade do Rio de Janeiro. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.18, n.3, out. p. 667-676. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141381232013000300012&script=sci_abstract&tlng=es. Acesso em: 4 dez. 2018.

SPANHOL, F. J.; LUNARDI, G. M., SOUZA, M. V. de. **Tecnologias da informação e comunicação na segurança pública e direitos humanos**. 2º ed. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 2016.

SUNDARAM, N. et al. Sociocultural determinants of anticipated oral cholera vaccine acceptance in three African settings: a meta-analytic approach. **BMC Public Health**. Londres.v.16, n.36. jan. 2016.

SVEIBY, KARL E. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 1º ed. São Paulo: Atlas 2000.

TAVARES, SMB. O médico militar brasileiro e os desafios éticos da profissão. Rio de Janeiro. **Tese** (Bioética, Ética Aplicada e Saúde Coletiva) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca. 2014.

TASSE, A. el. **A “crise” no poder judiciário**. 1º. ed. Curitiba: Juruá, 2002.

TOFFLER, A. **The Third Wave**. 1º ed. Washington: Bantam Books, 1980.

TROJANOWICZ, R. e BUCQUEROUX, B. **Policiamento Comunitário: como começar**. Trad. Mina Seinfeld de Carakushansky. Rio de Janeiro: Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, Ed. Parma,1994.

VALLE, A. B. **Gestão da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6^o. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VELLASCO, I. de A. **As seduções da ordem**: violência, criminalidade e administração da justiça, Minas Gerais, séc. XIX. Bauru: Edusc, 2004.

_____. **Policiais, pedestres e inspetores de quarteirão**: algumas questões sobre as vicissitudes do policiamento na Província de Minas Gerais (1831-1850). In: CARVALHO, J.M. (Org.). *Nação e cidadania no Império: novos horizontes*. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2007.

VIEIRA SB; Silva, MB. O processo de trabalho do militar estadual e a saúde mental. **Saúde e Sociedade**, v.17, n.4. p.161-170. Set. 2008. . Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v17n4/16.pdf> >. Acesso em: 4 dez. 2018.

VIANA, N. **Manifesto Autogestionário**. Rio de Janeiro: Achiamé, 2008.

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, London, UK, v.28, n.10, p.1575-1586, Oct. 2007.

YAGNAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação**. Saraiva, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE REQUERIMENTO PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA NA PMMG À INSTRUÇÃO Nº 14/2016.

SOLICITAÇÃO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS.

Ao ILMO Srº.: Cel Queiroz, Comandante da Academia de Policia Militar (APM) da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

Prezado Senhor,

Eu, Danilo Passos, discente do Curso de Mestrado Acadêmico do Centro Universitário Unihorizontes, estou desenvolvendo um projeto de conclusão de curso sobre: **GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA: modelo CEED aplicado à PMMG em suas ações preventivas.**

Sendo assim, solicito a vossa contribuição com o estudo na autorização da realização do mesmo com os servidores desta Instituição e suas ações internas e externas. Sua colaboração é de fundamental importância para o desenvolvimento e construção da pesquisa.

Vossa Senhoria poderá solicitar esclarecimentos se necessário for e também optar por não aceitar esta pesquisa. Asseguro que serão mantidos o sigilo e o anonimato dos dados coletados mediante a observância das normas institucionais e leis em vigor. O desenvolvimento do estudo será de responsabilidade do discente em Mestrado.

A pesquisa será realizada nos setores da PMMG, na cidade de Ibirité, região metropolitana do estado.

Na expectativa de contar com a inestimável atenção de V.S.º no atendimento desta solicitação, aproveito o ensejo para apresentar o elevado apreço do Graduando e também servidor desta Instituição.

Desde já agradecemos a colaboração.



DANILO PASSOS

Discente de Mestrado em Administração

(- Separata de BGPM nº 94, de 22 de dezembro de 2016 -) Pagina (-7-)

ANEXO "A" (FORMULÁRIO DE REQUERIMENTO PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA NA PMMG) À INSTRUÇÃO Nº 14/2016.

1. DADOS PESSOAISNome do titular da pesquisa: **DANILO PASSOS**

Instituição: POLICIA MILITAR DE MINAS GERAIS

Área de atuação: OPERACIONAL

Endereço profissional: AV. MARECHAL HERMES, 282, PARQUE DURVAL DE BARROS, IBIRITÉ - MG

fone: 30459660

E-mail:

Endereço residencial: RUA DOUTOR NELSON RANGEL, Nº 81, BAIRRO PARQUE ESTRELA DO SUL, IBIRITÉ - MG

E MAIL: danilopassosmg@gmail.com

fone: (31) 995267994

2. DADOS DO COORDENADOR/ORIENTADORNome do coordenador/orientador da pesquisa: **WENDEL ALEX CASTRO SILVA**

Instituição: UNIVERSIDADE NOVOS HORIZONTES

Área de atuação: CURSOS DE NIVEL SUPERIOR (MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS)

Endereço profissional: RUA ALVARENGA PEIXOTO, 1270, SANTO AGOSTINHO, BELO HORIZONTE

Rua/nº:

fone: 3349 - 2930

E-mail: wendel.silva@unihorizontes.br

Endereço residencial: RUA LAURO FERREIRA, 163, APTO 204, BURITIS, BELO HORIZONTE

Rua/nº:

fone: 3349 - 2930

E-mail: wendel.silva@unihorizontes.br

3. DADOS SOBRE A PESQUISATítulo do projeto: **GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA: modelo CEED aplicado à PMMG em suas ações preventivas**

Finalidade do projeto:

 Monografia de Graduação Mestrado Doutorado Outra

Em caso de outra (s) finalidade descrever: (expandir no máximo 3 linhas)

Resumo do projeto: (expandir no máximo 10 linhas), **em anexo.**Objetivos da pesquisa: (geral e específicos) (expandir no máximo 10 linhas), **em anexo.**Metodologia: (expandir no máximo 10 linhas), **em anexo.**

Duração provável do projeto e da dissertação:

Início: **28/05/2018**termino: **15/03/2019****4. RELAÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO QUE TERÁ ACESSO À UNIDADE PESQUISADA**Nome: **DANILO PASSOS**

Endereço profissional: AV. MARECHAL HERMES, 282, PARQUE DURVAL DE BARROS, IBIRITÉ - MG

Nome: **WENDEL ALEX CASTRO SILVA**

Endereço profissional: RUA ALVARENGA PEIXOTO, 1270, SANTO AGOSTINHO, BELO HORIZONTE

Nome:

Endereço profissional:

APÊNDICE

APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA NA PMMG À INSTRUÇÃO Nº 14/2016.

Segue em anexo.

Protocolo 201805000122211-1805**Data** 15/05/2018 10:53**Assunto** EN: Autorização**De** Ten Cel Gilmar 48 BPM**Para** Cap Jourdan 48 BPM; Sd 1 CI Danilo Passos 48 BPM; Aet/48 Bpm; 1 Ten Almir 48 BPM

Senhores,

Segue para conhecimento e demais providências.

Saúde e paz.

TC Gilmar

----- Mensagem 1 -----

Protocol 201805000099369-1805

Data: 14/05/2018 16:09

Assunto: Autorização

De: Sec Pesquisa/cpp

Para: Ten Cel Gilmar 48 BPM

Copia: Maj Cassius CPP; Cap Morati CPP

Anexo: Autorização Sd Danilo.pdf

Boa tarde!

Ilmo. Sr. Ten Cel Gilmar, saudações regulamentares!

Recomendou-me o Sr Major Cassius, Subchefe do CPP, remeter a V.Sª o presente anexo. Trata-se de autorização de pesquisa, após aval do Sr. Cel Queiroz, Comandante da APM. O militar interessado encontra-se sob o comando do senhor, o N° PM 140.740-1, Sd Danilo Passos.

À disposição!

Resp.,

Cb Paulo Tiego

POLÍCIA
MILITAR
DE MINAS GERAIS

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Of. N°251/18 – APM/ CPP

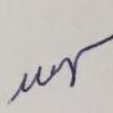
Belo Horizonte, 14 de maio de 2018.

Ao: Sr.Ten Cel Cmt do 48° BPM

Assunto: Parecer para pesquisa na Polícia Militar

Referência: Painei Administrativo – Protocolo 152454918633712135328-1804

Consoante consulta acerca de providências relacionadas à pesquisa a ser desenvolvida pelo nº 140.740-2, Sd PM Danilo Passos, informamos que, uma vez analisada a proposta contendo os objetivos e o detalhamento da coleta de dados, constatamos tratar-se de um trabalho de interesse institucional, cujos resultados poderão contribuir para a prática operacional na Polícia Militar.

Nesse mister, o Centro de Pesquisa e Pós-graduação emite parecer favorável à continuidade do trabalho de coleta de dados do militar pesquisador. No entanto, é importante frisar que, mesmo havendo a aquiescência da Instituição, há a necessidade do preenchimento de um termo de consentimento individual de cada policial pesquisado/entrevistado, de modo que seja explicado o objetivo e que cada participante concorde com as condições da pesquisa. Tal termo deverá permanecer de posse do pesquisador para eventuais fiscalizações por parte da Instituição. 

Por parte de vossa Unidade, recomenda-se que seja designado um policial militar, de preferência Oficial, para o acompanhamento dos trabalhos decorrentes da pesquisa, principalmente no que tange à pesquisa de campo em batalhão desta RPM. Dessa forma, solicita-se que o nome e o contato do militar indicado para o referido acompanhamento seja encaminhado ao CPP, via P.A, para fins de cadastro e controle.

No que diz respeito aos resultados finais, requer-se que seja citada por

escrito na tese a colaboração da Polícia Militar de Minas Gerais, bem como comunicar a data, horário e local da defesa pública da mesma. Após encerrados os trabalhos o pesquisador deverá, também, encaminhar duas cópias para a Biblioteca da APM, sendo uma cópia digital em formato PDF e a outra encadernada em capa dura, juntamente com um Termo de Autorização do Pesquisador para fins de disponibilização da tese à consulta pública.

Atenciosamente,

Cassius Marcelo Pereira de Oliveira
CASSIUS MARCELO PEREIRA DE OLIVEIRA, MAJ PM
RESPONDENDO PELA CHEFIA DO CPP