

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Rômulo Weis

**OS DESAFIOS DOS GESTORES DAS DELEGACIAS DE POLÍCIA
RODOVIÁRIA FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL E OS REFLEXOS DE SUAS
ADMINISTRAÇÕES DENTRO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Porto Alegre – RS

2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Rômulo Weis

**OS DESAFIOS DOS GESTORES DAS DELEGACIAS DE POLÍCIA
RODOVIÁRIA FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL E OS REFLEXOS DE SUAS
ADMINISTRAÇÕES DENTRO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao programa de Pós-Graduação na modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Eduardo M. Svartman

Porto Alegre – RS

2015

Rômulo Weis

**OS DESAFIOS DOS GESTORES DAS DELEGACIAS DE POLÍCIA
RODOVIÁRIA FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL E OS REFLEXOS DE SUAS
ADMINISTRAÇÕES DENTRO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Professor

Professor

Orientador – Professor Eduardo M. Svartman

Dedico a Deus, por sempre guiar meus passos.

“Tudo posso Naquele que me fortalece”

Filipenses 4.13

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que permitiu que este trabalho se concretizasse.

Um agradecimento especial a minha amada família, pelo incentivo e esforço incondicional durante o curso, em especial a minha amada esposa Luciana, pela paciência e compreensão em todas as horas e as minhas filhas Isadora e Joana, minhas motivações.

Agradeço ao meu orientador, professor Eduardo Munhoz Svartman e ao tutor Marcus Vinicius Rossi da Rocha por terem me ajudado e me guiado no decorrer deste trabalho, em dando todo suporte necessário.

Obrigado também a todos os tutores a distância e presenciais, pelas horas e apoio disponibilizados durante o curso.

Agradeço a todos os colegas do curso, que juntos compartilharam suas dificuldades, ansiedades e expectativas e aos colegas de profissão que me apoiaram na realização deste curso.

Obrigado aos entrevistados, por dedicar a nós minutos que tenho certeza que são preciosos em seus dia-a-dia corridos.

Agradeço aos meus pais, que de alguma forma, possibilitaram que eu alcançasse este objetivo.

Muito obrigado também ao meu mano Jorgan, pelo apoio e incentivo incondicional, e do qual, tenho grande admiração.

Enfim, um muito obrigado a todos que me apoiaram em mais esta jornada!

*“O Senhor é o meu pastor, nada me faltará.
Deitar-me faz em verdes pastos, guia-me mansamente a águas tranquilas. Refrigera
a minha alma; guia-me pelas veredas da justiça, por amor do seu nome. Ainda que
eu andasse pelo vale da sombra da morte, não temeria mal algum, porque tu estás
comigo; a tua vara e o teu cajado me consolam. Preparas uma mesa perante mim na
presença dos meus inimigos, unges a minha cabeça com óleo, o meu cálice
transborda. Certamente que a bondade e a misericórdia me seguirão todos os dias
da minha vida; e habitarei na casa do Senhor por longos dias.”*

Salmos 23:1-6

RESUMO

A presente pesquisa trata dos desafios dos gestores das Delegacias de Polícia Rodoviária Federal do RS e dos reflexos de suas administrações dentro de um Planejamento Estratégico na Gestão de Segurança Pública. O tema está delimitado de forma a estudar os problemas enfrentados pelos gestores das Delegacias da PRF. Através da apresentação da instituição em estudo, demonstraremos os aspectos administrativos que direcionam as chefias das Delegacias e suas implicações para o cumprimento do planejamento estratégico e prestação de um serviço público de qualidade à sociedade. Daremos destaque aos fatores de maior relevância dentro da gestão das delegacias e unidades operacionais. O assunto pesquisado justifica-se por sua importância acadêmica e prática daqueles que tem a missão de chefiar as Delegacias e UOPs da PRF, pois, diante do contexto organizacional da PRF do RS, aliado a fatores como a amplitude da malha rodoviária, atribuições institucionais, déficit de servidores e ainda, à necessidade de prestar um serviço ágil e de qualidade aos usuários das rodovias federais, faz-se mister um estudo das dificuldades enfrentadas pelos administradores no contexto do serviço público federal na gestão de segurança pública e a consequência disso na prestação do serviço público. Com relação à metodologia, utilizaremos revisão bibliográfica da doutrina especializada na temática em destaque, bem como, coletaremos informações dos servidores que exercem cargos de chefia nas Delegacias da PRF no RS, através de questionário e posterior análise dos dados coletados para embasamento empírico das conclusões deste trabalho.

Palavras-chave: Polícia Rodoviária Federal, Gestão de Segurança Pública, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This research aims to discuss the managers' challenges of Polícia Rodoviária Federal (Highway Federal Police, from now on PRF / Federal Transit and Railroad Officers) of the state of Rio Grande do Sul, Brazil, and what their administrations reflects on a Strategic Planning in Public Safety Management. This research is limited to study the challenges on public safety and the role of PRF on this context. Through the presentations of the institution being studied, it can show administrative aspects which direct the headships of the Police Office and their implications to the performance of the strategic planning and to provide a quality public service to society. It is detached the most important factors to the management of the police office units. The main subject of this research is justified as an important academic point and also there is a practical importance to those who manage a Federal Police Office (and Police Operational Units), since the context and organization of PRF in Rio Grande do Sul, with some factors as amplitude of Federal Police network, institutional assignments, people deficit and, also, the necessity to make a fast and quality service to the people. All those points make it very important to make researches on the difficulties present on this job to the people who work on managing the public security and the consequences resulted about those on the service. It was used a bibliographic research and data collected with questions and data analyses from workers on the management of the PRF service on Rio Grande do Sul.

Key-words: Polícia Rodoviária Federal, Transit and Railroad Officers, Public Safety Management, Strategic Planning.

LISTA DE ABREVIATURAS

Art.- Artigo

CF- Constituição Federal

CTB - Código de Trânsito Brasileiro

DAER - Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem

DNIT - Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes

DPRF - Departamento de Polícia Rodoviária Federal

MJ - Ministério da Justiça

NPF - Núcleo de Policiamento e Fiscalização

PRF - Polícia Rodoviária Federal

RS - Rio Grande do Sul

SENASP - Secretaria Nacional de Segurança Pública

SI - Sistema de Informações

SRPRF - Superintendência Regional de Polícia Rodoviária Federal

UOPs - Unidades Operacionais de Polícia

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma Estrutural	28
Figura 2 – Distribuição das Delegacias da 9ªSRPRF/RS	29
Figura 3 - Mapa Estratégico DPRF/MJ	32
Figura 4 - Atividades do Sistema de Informação - SI	49
Gráfico 1 - Nível de Escolaridade	61
Gráfico 2 - Tempo na função de chefia	62
Gráfico 3 - Aspectos Desmotivantes	64
Gráfico 4 - Alcance dos encargos	66
Gráfico 5 - Problemática da falta de recursos humanos	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2	JUSTIFICATIVA	14
1.3	OBJETIVOS.....	15
1.3.1	Objetivo geral	15
1.3.2	Objetivos específicos	16
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
2.1	MÉTODO DE ABORDAGEM	17
2.2	TÉCNICA DE PESQUISA	19
2.3	PUBLICO ALVO	19
2.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	20
3	A POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL NO CONTEXTO BRASILEIRO DA SEGURANÇA PÚBLICA	22
3.1	ÉTICA E DIREITOS HUMANOS NA GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA..	22
3.2	A POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL	25
3.3	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL	30
4	OS DESAFIOS DOS GESTORES NA ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DAS DELEGACIAS DE POLÍCIA RODOVIARIA FEDERAL	35
4.1	GESTÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA.....	35
4.1.1	O fator burocracia	37
4.1.2	Autonomia administrativa e o poder de polícia	41
4.1.3	Carência de recursos humanos e materiais	44
4.2	USO DA INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO	46
4.3	PLANEJAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO	50
4.4	GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS	54
4.5	MODELOS DE CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS	57
5	A GESTÃO DAS DELEGACIAS DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	59
5.1	CONTEXTO DA ATUAL ADMINISTRAÇÃO – ANÁLISE DE RESULTADOS ..	60
5.1.1	Perfil dos gestores	60
5.1.2	Comportamento e avaliação	63

6	CONCLUSÃO.....	69
	REFERÊNCIAS.....	71
	APÊNDICE – MODELO DE QUESTIONÁRIO	75

1 INTRODUÇÃO

Desde logo, o objetivo do trabalho não consiste em exaurir a temática proposta, isto é, gestão em segurança pública, mas, tendo em vista que o conceito está alinhado ao propósito da presente problemática, por imperioso destacarmos o enfoque que é dado ao tema da segurança pública no país, quando nossa Constituição Federal em seu art. 144 assim declara: “A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.” (BRASIL, 1998).

A temática do presente trabalho diz respeito aos desafios enfrentados pelos chefes das Delegacias de Polícia Rodoviária do Rio Grande do Sul, objetivando estabelecer e identificar, diante da dinâmica administrativa das Delegacias da PRF da 9ª Superintendência Regional do RS, as principais dificuldades e os obstáculos que os gestores enfrentam na administração das respectivas delegacias dentro do contexto da segurança pública.

A escolha da temática a ser abordada neste trabalho é tangenciada por ensejos de ordem pessoal, tendo em vista que o tema em tela constantemente é colocado em discussão no labor cotidiano, devido às mazelas inerentes ao serviço público e que implicam diretamente na execução da atividade-fim, uma vez que, os gestores nem sempre conseguem atender satisfatoriamente as demandas institucionais sem que isso reflita no exercício da função pelos servidores.

Para que a gestão das delegacias da PRF no Rio Grande do Sul seja realizada de forma eficaz, deve ser efetivada por servidores qualificados e motivados que consigam frente às dificuldades administrativas, atender as demandas geradas e cumprir com a missão institucional de forma a prestar um serviço público de qualidade à sociedade.

Os problemas de gestão dentro dos órgãos policiais refletem, sem dúvida, na questão da segurança pública no Brasil. Nesse aspecto é que a presente pesquisa denota importância, pois diante do que é disponibilizado pelo sistema e da demanda cada vez maior, os chefes precisam estar aptos a exercerem a função de maneira eficaz e,

principalmente, devem estar preparados para suportar os encargos inerentes à função de segurança, visando uma gestão eficiente.

O momento para a temática, da mesma forma, mostra-se oportuno, dada a importância da Polícia Rodoviária Federal no contexto da segurança pública nacional, diante da amplitude de competência do órgão que prima pela garantia da segurança com cidadania nas rodovias federais e áreas de interesse na União.

Dessa forma, entende-se necessário a análise dos desafios dos gestores na organização, direção e controle das Delegacias de Polícia Rodoviária Federal do RS, a fim de compreender os principais aspectos que envolvem a gestão na área de segurança pública, e os problemas que os chefes enfrentam no cumprimento da missão institucional para a prestação de um serviço público de qualidade.

Em suma, o presente trabalho se reporta a explicitar e analisar os obstáculos e dificuldades enfrentados pelos gestores das Delegacias de Polícia Rodoviária Federal do Rio Grande do Sul, bem como, através de pesquisa, apresentar dados que demonstrem a percepção dos atuais chefes diante da problemática em estudo, com intuito de aperfeiçoar a gestão das delegacias de polícia da instituição pública ora estudada.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A sociedade brasileira tem clamado cada vez mais por um serviço público efetivo e eficaz. O cidadão passou a exigir qualidade nos serviços prestados, lançando mão dos mecanismos disponíveis para postular pela excelência no atendimento às demandas da sociedade e na realização da missão das instituições públicas.

Com isso, a Administração Pública se vê obrigada a buscar mecanismos que permitam agregar mais valor e eficiência aos serviços que presta à sociedade, e assim, tomando-se por base o problema de pesquisa em análise, torna-se essencial a análise preliminar do seguinte questionamento: “Quais são os principais desafios de gestão enfrentados pelos chefes das Delegacias de Polícia Rodoviária Federal do RS?”

Um breve comparativo entre o rol de atribuições da Polícia Rodoviária Federal e os mecanismos disponíveis aos gestores das delegacias remonta a um quadro temeroso dentro de um planejamento estratégico eficiente no contexto de segurança pública. Não obstante, o gradativo aumento da demanda operacional e administrativa preocupa os gestores, pois frente a gama de atribuições e competências, cabe aos chefes a missão de gerir de maneira responsável e legal a prestação de um serviço de segurança pública nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União.

Assim, a problemática em tela carece de uma análise mais incisiva dos pressupostos que permeiam essa dinâmica na composição do sistema de segurança pública para o alcance dos objetivos dentro de um planejamento estratégico eficaz.

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante do contexto organizacional da 9ª Superintendência Regional de Polícia Rodoviária Federal do RS, aliado à amplitude da malha rodoviária do Estado, atribuições institucionais, déficit de servidores para atender a demanda operacional e administrativa e ainda, à necessidade de prestar um serviço ágil e de qualidade aos usuários das rodovias federais, pretendemos analisar as dificuldades de gestão enfrentadas pelos atuais chefes, bem como, buscar através de pesquisa qualitativa, demonstrar os desafios e as

dificuldades enfrentadas pelos administradores das delegacias no contexto do serviço público federal na gestão de segurança pública e os reflexos destas administrações na prestação de um serviço público eficiente e de qualidade.

O crescente aumento da frota nacional de veículos automotores, agregado ao rol de atribuições da Polícia Rodoviária Federal remetem a um quadro de preocupação no tocante a gestão e administração do órgão de segurança pública que tem, através de dispositivo constitucional, o dever de zelar e garantir a segurança nas rodovias federais.

Através da análise de dados estatísticos dos órgãos de trânsito e segurança aliado aos problemas administrativos de gestão, percebemos a dura realidade enfrentada pelos órgãos de segurança pública na tentativa de reduzir os números atuais de criminalidade e acidentologia. Dessa forma, a fim de corroborar, por demais importante trazer à tona tal problemática dentro de tão decisivo órgão para a segurança pública nacional.

Como resultado deste estudo, pretende-se melhorar a gestão da instituição pública em tela, partindo-se de dados coletados e devidamente analisados, com devido embasamento teórico acerca do assunto na busca de uma gestão eficiente e inovadora.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Estabelecer e identificar, diante da dinâmica administrativa das Delegacias de Polícia Rodoviária Federal da 9ª Superintendência Regional do RS, as principais dificuldades e os obstáculos que os gestores enfrentam na administração das respectivas delegacias dentro do contexto da segurança pública.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar os principais problemas de gestão enfrentados pelos chefes das delegacias PRF na gestão de segurança pública;
2. Analisar os reflexos das problemáticas avaliadas na gestão dos chefes diante do planejamento estratégico da instituição;
3. Realizar pesquisa com os gestores das delegacias, coletando dados que ilustrem a percepção dos chefes acerca do atual contexto da gestão em segurança pública;

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se reporta a explicitar os obstáculos e dificuldades enfrentados pelos gestores das Delegacias de Polícia Rodoviária do Rio Grande do Sul.

Assim, a pesquisa que ora se apresenta está assim delineada:

2.1 MÉTODO DE ABORDAGEM

A metodologia pode ser entendida como um caminho traçado para atingir um objetivo determinado. Segundo Michel (2005), a metodologia representa a forma, o modo para resolver problemas e buscar respostas para as necessidades e dúvidas. Entende-se a metodologia científica como um caminho que busca a verdade através da pesquisa ou aquisição de conhecimento; significa um caminho que utiliza procedimentos científicos, critérios normalizados e aceitos pela ciência.

Garrido (1995, p. 93) afirma que “um conhecimento se constrói da prática acumulada, em forma de teoria que sintetiza ou generaliza a atividade prática, posto que o homem só possa transformar o mundo a partir de um determinado nível teórico, ou seja, inserindo sua práxis atual na história”.

No método, procura-se organizar e identificar as diversas etapas de elaboração de uma pesquisa, com o objetivo de adquirir conhecimento do problema proposto. “É o caminho para se chegar a um fim, pode ser entendido como caminho de se chegar à verdade em ciência, ou como conjunto de procedimentos, que ordenam o pensamento e esclarecem meios para se chegar ao conhecimento (YIN, 2005, p. 31).”

Diante da pesquisa aventada, o método que mais se amolda à sua explicação foi o dedutivo, partindo-se do raciocínio geral para o particular, chegando-se assim, a uma conclusão particular acerca do problema de pesquisa. A espécie de abordagem empregada foi a abordagem qualitativa de análise, buscando-se compreender a realidade do problema a partir da descrição de opiniões, de conceitos e significados.

Segundo Zanella (2009, p. 63) “a pesquisa visa essencialmente à produção de novo conhecimento e tem a finalidade de buscar respostas a problemas e indagações teóricas e práticas.”

Em relação ao método e à abordagem do problema, esta pesquisa científica foi desenvolvida com base em pesquisa bibliográfica, amparada em autores que desenvolvem a temática em tela.

Para atingir os objetivos propostos foi realizada pesquisa qualitativa, por buscar compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Neste viés, Zanella (2009) aponta o questionário como sendo um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que podem ser de caráter descritivo, comportamental ou preferencial. As perguntas utilizadas na formulação desse instrumento podem ainda ser abertas ou fechadas (dicotômica, escolha múltipla ou escala de intervalo).

Nossa opção pela aplicação de questionários eletrônicos levou em consideração as ponderações apresentadas por Zanella (2009, p. 113):

O questionário é um instrumento que possibilita atingir um número grande de pessoas, em uma ampla área geográfica, já que pode ser enviado pelo correio, por meio digital (...) ou aplicado por telefone. Se você optar por este instrumento de coleta de dados tem como vantagem o anonimato das respostas e consequentemente a liberdade do respondente expor sua opinião conforme sua disponibilidade de tempo, pois não precisa da presença do pesquisador no momento de preencher o questionário. Outro aspecto importante a seu favor é o fato que as perguntas e possibilidades de respostas são iguais para todos os respondentes.

Segundo seus propósitos, a presente pesquisa é classificada como avaliação formativa, pois, para Diehl e Tatim (2004) a avaliação formativa tem o propósito de melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos. A avaliação formativa normalmente implica num diagnóstico do sistema atual e sugestões para sua reformulação, por isso requer certa familiaridade com o sistema e, idealmente, a possibilidade de implementar as mudanças sugeridas e observar seus efeitos.

2.2 TÉCNICA DE PESQUISA

Os meios utilizados foram a pesquisa bibliográfica e a explicativa, com base nos materiais textuais escritos, tanto textos que são resultados do processo de pesquisa como registros de dados estatísticos, ou mesmo, obras que foram produzidas fora do ambiente de pesquisa como livros, coletâneas e documentos internos e externos da instituição, além do material disponível em meio virtual. E, através da análise de conteúdo, a pesquisa buscou identificar as causas ensejadoras da problemática apresentada.

No processo de coleta de dados, a pesquisa foi efetuada por meio de um questionário eletrônico. Com relação ao tempo, a pesquisa se enquadra como ocasional, pois foi realizada apenas uma vez e seus resultados mostraram a situação em um determinado momento.

A revisão bibliográfica partiu do estabelecimento lógico do tema para o estudo realizado. Assim, a leitura da bibliografia proporcionou a compreensão básica do estudo do problema e a evidência de que o estudo será apropriado, segundo a base de conhecimento atual sobre o tema que se mostre mais adequada para a resolução das hipóteses colocadas, descartando-se dados incipientes ou que não se apliquem aos elementos a serem estudados.

2.3 PÚBLICO ALVO

Para que este estudo se tornasse possível, optou-se pela utilização de uma amostra intencional. De acordo com Gil (1999, p. 104), a amostragem por tipicidade ou intencional “constitui um tipo de amostragem não probabilística e consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis possa ser considerado representativo de toda a população”.

De acordo com o objetivo da pesquisa, a população definida para a coleta de dados foi a dos gestores das Delegacias de Polícia Rodoviária Federal do RS, quais sejam: Chefes das delegacias e Chefes dos núcleos de policiamento e fiscalização das respectivas delegacias.

Nesse sentido, foram levadas em conta as informações e respostas obtidas nos questionários enviados eletronicamente via e-mail às chefias das 14 (quatorze) Delegacias de Polícia Rodoviária Federal do Rio Grande do Sul que compõe a 9ª Superintendência Regional.

Após devido encaminhamento, foram recebidos respondidos, 11 (onze) questionários, o que representa a opinião de 78,5% dos atuais chefes das Delegacias PRF do RS. Assim, tendo em vista o número de questionários respondidos, a opinião média do grupo está devidamente habilitada, o que garante a confiabilidade e validade da presente pesquisa.

Com relação à análise de dados, foram apresentadas em 2 (dois) blocos, o primeiro, referiu-se ao perfil profissional e, por conseguinte, um bloco sobre o comportamento e avaliação dos gestores. Assim, num primeiro momento, pudemos levantar algumas características dos atuais gestores e, por conseguinte, apresentamos a visão dos chefes diante dos problemas e dificuldades inerentes a função.

Tais informações possibilitaram a mensuração de alguns dados ligados diretamente aos encargos da gestão das Delegacias, bem como, do senso comum dos atuais chefes frente aos desafios diários inerentes à área de segurança pública.

2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados primários utilizado foi questionário, onde primeiramente foi apresentada a solicitação para cooperação do público-alvo. O primeiro bloco conteve perguntas que caracterizam o perfil profissional dos entrevistados, seguido do segundo bloco, com perguntas a respeito da avaliação dos problemas de gestão na administração das Delegacias diante do planejamento estratégico da instituição.

O instrumento de coleta, ou seja, a forma pela qual foram levantados os dados, consistiu na utilização de questionário semiestruturado com perguntas de múltipla escolha e de resposta livre.

Após a aplicação dos questionários, foi efetuado o ordenamento dos dados obtidos, a fim de facilitar a leitura analítica dos resultados, podendo-se desta forma, apresentar um

breve perfil dos atuais chefes e uma avaliação da população analisada quanto gestão das delegacias da Policia Rodoviária Federal no RS.

3 A POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL NO CONTEXTO BRASILEIRO DA SEGURANÇA PÚBLICA

A fim de melhor compreender a natureza da Polícia Rodoviária Federal no âmbito da Segurança Pública, faz-se mister analisar brevemente o processo de mudança pelo qual passam as organizações policiais e ainda, como está estruturada a administração das Delegacias e unidades operacionais da 9ª Superintendência Regional da PRF. Para tal, vamos expor informações e dados que ilustrem a atual estrutura organizacional.

3.1 ÉTICA E DIREITOS HUMANOS NA GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA

O processo de mudança das organizações policiais necessita estar fundamentado em políticas públicas valorosas de uma gestão transparente, comprometida com a redução da criminalidade, com a promoção e respeito às leis e aos Direitos Humanos, e a formulação de políticas públicas sustentadas pela ética dos Direitos Humanos é uma vitória da democracia.

Os governos mais progressistas ao basearem as políticas públicas de segurança na ética dos Direitos Humanos demonstram ser “possível e necessário combinar respeito aos Direitos Humanos com eficiência policial.” (SOARES, 2003). No mundo ocidental, intensificou-se após o fim da 2ª Guerra Mundial e da Declaração Universal dos Direitos Humanos, em 1948, o sistema de valores, normas, princípios e pressupostos valorosos da defesa e promoção dos Direitos Humanos.

Os direitos inscritos na Declaração constituem um conjunto de direitos individuais, coletivos, civis, políticos, econômicos, sociais e culturais que, sendo indissociáveis e interdependentes, garantem a dignidade da pessoa humana. A Declaração Universal dos Direitos Humanos mais do que uma orientação e fonte de inspiração para a elaboração de cartas constitucionais e tratados internacionais voltados à proteção dos Direitos Humanos

em diversos países no mundo, tornou-se um paradigma ético a partir do qual se pode medir e contestar a legitimidade de regimes e governos.

Os Direitos Humanos se configuram como um conjunto de princípios morais que informam a organização da sociedade e a criação do direito, porém, segundo Vieira e DuPree (2004) vão além da relação entre o Estado e o indivíduo por três razões:

(1) eles exigem submissão individual voluntária a uma obrigação correlata de respeitar o direito dos outros e criam, portanto, obrigações intersubjetivas; (2) são afetados, tanto positiva quanto negativamente, por autoridades não-estatais; (3) o encolhimento dos mandatos dos Estados face ao processo de globalização, promove a redução do papel da autoridade pública.

No Brasil, a partir dos anos 1980, teve início um processo de transformação sociopolítica que culminou com a institucionalização do Estado Democrático de Direito que, em última instância, pode ser entendido como expressão da existência de uma “ética” da cidadania e de valores humanos estabelecida na sociedade brasileira.

Dito isto, cabe-nos definir o que é “ética”. De acordo com Vargas (2005), a ética é a manifestação visível, de um indivíduo, grupo, organização ou comunidade, através de comportamentos, hábitos, práticas e costumes, de um conjunto de princípios, normas, pressupostos e valores que regem a sua relação com o mundo, ou seja, a ética seria uma práxis da moral que um determinado grupo ou indivíduos tem num dado momento, sendo por isso reveladora do seu caráter.

“Uma moral é um sistema de valores, normas, princípios e pressupostos que rege o comportamento e a possibilidade de participação num determinado grupo. É específica de um determinado tempo e espaço, não sendo considerada válida fora desse contexto” (VARGAS, 2005, p. 16).

O que se viu no âmbito das forças policiais no Brasil foi um descompasso entre uma nova “moral” predominante no país, cujos valores, normas, princípios e pressupostos apontavam para o respeito e a valorização da dignidade humana, e a “ética” policial que ainda se pautava por uma moral autoritária e desrespeitadora dos valores humanos. Foi em decorrência desse descompasso entre as polícias e a sociedade, em virtude do não alinhamento entre morais divergentes, que se instaurou uma crise nas organizações policiais.

Essa crise expôs a fragilidade e a ineficiência das organizações policiais em lidar com fenômenos tão complexos quanto o da violência e da criminalidade, e deixou clara a demanda social e política por um novo modelo de polícia centrado na função “da garantia e efetivação dos direitos fundamentais dos cidadãos e na interação com a comunidade, estabelecendo a mediação e a negociação como instrumento principal; uma polícia altamente preparada para a eventual utilização da força e para a decisão de usá-la” (BENGOCHEA, et al., 2004).

As questões que ainda hoje são centrais para a modernização das organizações policiais tratam de como transformar uma “ética” fundada no autoritarismo, na visão de enfrentamento entre polícia e cidadãos e no desprezo pelos direitos inerentes a esses cidadãos numa “ética” dos Direitos Humanos; de como colocar em prática um sistema de gestão que integre a ética da valorização dos direitos de maneira que todos ganhem: O Estado, as organizações policiais e a sociedade; e ainda, o que fazer e como fazer para que a ética dos Direitos Humanos deixe de ser para as organizações policiais uma simples declaração de intenções, para se transformar no centro de uma forma de gestão que gera valor para a polícia, os policiais e a sociedade.

Uma das respostas possíveis está no fato de que o êxito na Segurança Pública depende da aceitação e compreensão da ética da cidadania e do respeito aos Direitos Humanos como o foco da atividade de policiamento cotidiano. É através da subordinação das polícias aos marcos legais (que no Brasil, a partir da Constituição de 1988, correspondem ao universo normativo e axiológico derivado dos Direitos Humanos) que se circunscrevem a eficiência da polícia.

Quando a polícia não é eficiente, ou seja, quando não se subordina aos marcos legais, “*os Direitos Humanos sucumbem ao medo, à morte, à crueldade, às violações, ao arbítrio, à violência*” (SOARES, 2003).

Os estudos atuais indicam que a forma mais eficaz de garantir que a ética dos Direitos Humanos seja idêntica à que acontece na prática do policiamento é procedendo ao alinhamento das polícias civil e militar e demais órgãos do sistema de defesa social a critérios, procedimentos e valores comuns e aceitos por todos.

Ou seja, gerir a ética da polícia é gerir o alinhamento do comportamento dos policiais com um conjunto de normas e de valores que formam a base para a

transformação desejada. A definição clara desses valores e sistemas de gestão adequados, nele baseados, garantirão a maior eficácia no grau de alinhamento dos comportamentos individuais e uma maior colaboração dos policiais e assim, atingirão mais facilmente os objetivos a que se propõem.

3.2 A POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

A Polícia Rodoviária Federal foi criada em 24 de julho de 1928, através do Decreto nº 18.323, na presidência de Washington Luís, sob o nome de “Polícia das Estradas de Rodagem”. Apesar de ter sido criado em 1928, a Polícia Rodoviária Federal iniciou suas atividades de fato no ano de 1935, com o policial Antônio Félix Filho, conhecido como “Turquinho”. Desse ano até 1939, a Polícia Rodoviária Federal desenvolveu suas ações nas únicas rodovias existentes à época, a Rio-Petrópolis, a Rio-São Paulo, a Rio-Bahia e a União Indústria. (ARRUDA, 2009, p. 6).

Após este período, o país entrou numa era de desenvolvimento, refletido na construção de rodovias em todo o Brasil, o que exigiu que diversas unidades da Polícia Rodoviária Federal fossem instaladas, ampliando sua área de atuação, que atualmente está em cerca de sessenta e um mil quilômetros de rodovias federais.

Em 1945, através do decreto nº 8.463, foi criado o Departamento Nacional de Estradas e Rodagens (DNER), vinculado ao Ministério dos Transportes e substituiu-se o nome “polícia das estradas” para “Polícia Rodoviária Federal”, pertencente a estrutura do recém-criado órgão. (ARRUDA, 2009, p. 7).

Com o advento da Constituição Federal de 1988, a Polícia Rodoviária Federal é institucionalizada e incorporada ao Sistema Nacional de Segurança Pública. Preceitua o art. 144 da Constituição Federal (BRASIL, 2015) que:

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:

(...)

II - Polícia rodoviária federal;

(...)

2º A polícia rodoviária federal, órgão permanente, estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das rodovias federais. GRIFO NOSSO.

A partir desse momento, verifica-se um acréscimo na atuação da Polícia Rodoviária Federal, sendo que assume responsabilidades na questão da segurança pública, no combate à criminalidade presente em sua área de circunscrição, ou seja, além do trânsito, a Polícia Rodoviária Federal passa a atuar como uma força policial voltada também para o combate à criminalidade.

Diante deste novo contexto, em 1991 a Polícia Rodoviária Federal, através da Lei 8.028/90 e do Decreto nº 11/91, deixa o Ministério dos Transportes e passa a integrar a estrutura do Ministério da Justiça, onde está até os dias atuais (ARRUDA, 2009, p. 8).

Mas, carente de amparo legal claro para suas atribuições, a Polícia Rodoviária Federal, em 1995, através do Decreto nº 1.655/95 define suas competências. Reza o art. 1º do decreto:

Art. 1º À Polícia Rodoviária Federal, órgão permanente, integrante da estrutura regimental do Ministério da Justiça, no âmbito das rodovias federais, compete:

- I - Realizar o patrulhamento ostensivo, executando operações relacionadas com a segurança pública, com o objetivo de preservar a ordem, a incolumidade das pessoas, o patrimônio da União e o de terceiros;
- II - Exercer os poderes de autoridade de polícia de trânsito, cumprindo e fazendo cumprir a legislação e demais normas pertinentes, inspecionar e fiscalizar o trânsito, assim como efetuar convênios específicos com outras organizações similares;
- III - Aplicar e arrecadar as multas impostas por infrações de trânsito e os valores decorrentes da prestação de serviços de estadia e remoção de veículos, objetos, animais e escolta de veículos de cargas excepcionais;
- IV - Executar serviços de prevenção, atendimento de acidentes e salvamento de vítimas nas rodovias federais;
- V - Realizar perícias, levantamentos de locais boletins de ocorrências, investigações, testes de dosagem alcoólica e outros procedimentos estabelecidos em leis e regulamentos, imprescindíveis à elucidação dos acidentes de trânsito;
- VI - Credenciar os serviços de escolta, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de remoção de veículos, escolta e transporte de cargas indivisíveis;
- VII - Assegurar a livre circulação nas rodovias federais, podendo solicitar ao órgão rodoviário a adoção de medidas emergenciais, bem como zelar pelo cumprimento das normas legais relativas ao direito de vizinhança, promovendo a interdição de construções, obras e instalações não autorizadas;
- VIII - Executar medidas de segurança, planejamento e escoltas nos deslocamentos do Presidente da República, Ministros de Estado, Chefes de Estados e diplomatas estrangeiros e outras autoridades, quando necessário, e sob a coordenação do órgão competente;
- IX - Efetuar a fiscalização e o controle do tráfico de menores nas rodovias federais, adotando as providências cabíveis contidas na Lei nº 8.069 de 13 de junho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente);
- X - Colaborar e atuar na prevenção e repressão aos crimes contra a vida, os costumes, o patrimônio, a ecologia, o meio ambiente, os furtos e roubos de veículos e bens, o tráfico de entorpecentes e drogas afins, o contrabando, o descaminho e os demais crimes previstos em leis.

Nota-se que o Departamento de Polícia Rodoviária Federal, em suas atividades, busca garantir o direito constitucional de ir e vir, assim como fiscaliza o cumprimento do Código de Trânsito Brasileiro (CTB), previne e reprime os abusos, como excesso de velocidade e embriaguez ao volante, operando ainda no atendimento às vítimas de acidentes.

Além do que, a PRF também colabora com a segurança pública, prevenindo e reprimindo o tráfico de armas e de drogas, assalto a ônibus e roubo de cargas, furto e roubo de veículos, tráfico de seres humanos, exploração sexual de menores, trabalho escravo, contrabando, descaminho e pirataria e crimes contra o meio ambiente (DPRF, 2015).

Percebe-se, neste caso, a gama de competências atribuídas à Polícia Rodoviária Federal, fixando-a como uma das mais importantes instituições de segurança pública do Brasil, sendo o desenvolvimento de suas ações fundamentais para o país, seja com relação à segurança do trânsito através de projetos educacionais ou fiscalizatórios, seja no combate à criminalidade.

Por consequência, a gestão de um órgão dessa dimensão e responsabilidade representa tarefa das mais árduas, principalmente se levar em conta a estrutura, por vezes deficiente, seja no aspecto estrutural e pessoal.

Atualmente a Polícia Rodoviária Federal conta com aproximadamente 400 (quatrocentos) postos de fiscalização, 150 delegacias, 21 superintendências regionais e 05 distritos regionais, com sua administração central localizada em Brasília/DF.

O número de cargos de policial rodoviário federal, ampliado pela Lei nº 11.784/08, atualmente é de 13.098 cargos efetivos conforme preconiza o dispositivo legal:

[...]

Art. 59. Ficam criados, na Carreira de Policial Rodoviário Federal de que trata a Lei no 9.654, de 2 de junho de 1998, 3.000 (três mil) cargos de Policial Rodoviário Federal.

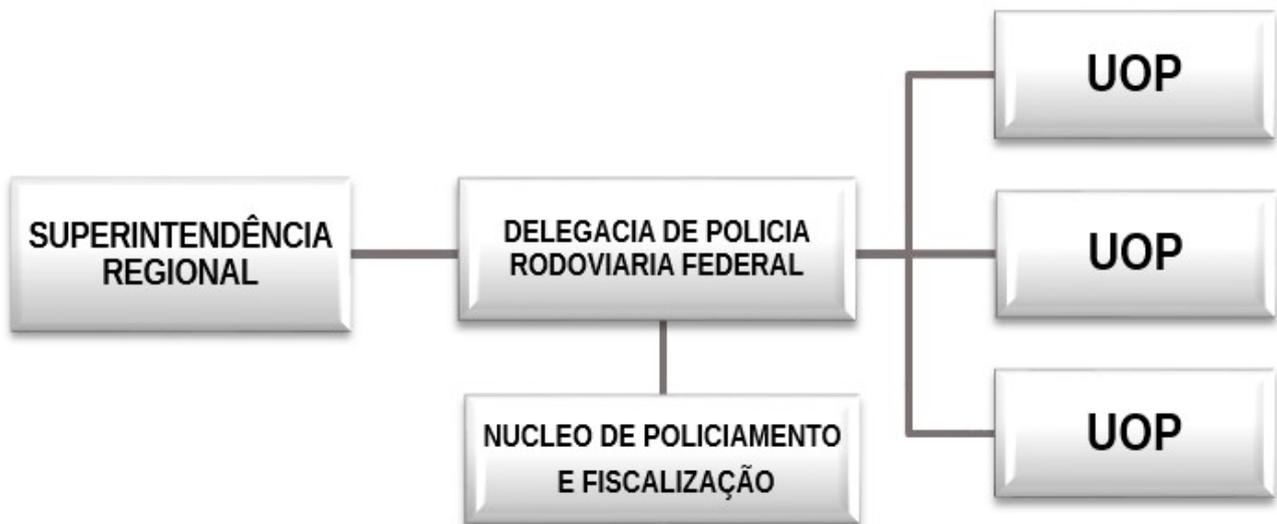
§ 1º Em função do disposto no caput deste artigo, a carreira de Policial Rodoviário Federal passa a contar com 13.098 (treze mil e noventa e oito) cargos efetivos de Policial Rodoviário Federal.

Entretanto, o número de cargos preenchidos atualmente é abaixo do previsto legalmente, devido carência de concursos públicos, o que por si só, denota preocupação do DPRF diante da demanda operacional existente.

Não são raras as vinculações da mídia, trazendo informações sobre fechamento de postos de fiscalização em diversas partes do Brasil devido à falta de uma política pública por parte da União de reposição de servidores, não somente na Polícia Rodoviária Federal, mas também em outros órgãos ligados à área da segurança pública.

A atual estrutura do DPRF conta, no ápice da pirâmide hierárquica, com o Diretor-geral, seguido de seus Coordenadores. Em seguida, têm-se os Superintendentes regionais com seus Chefes de Divisões e Núcleos. Por fim, as delegacias da Polícia Rodoviária Federal são geridas administrativamente pelo Chefe de Delegacia e, operacionalmente, pelo Chefe do Núcleo de Policiamento de Fiscalização da unidade, os quais, administram os postos policiais sob suas circunscrições (Figura 1).

Figura 1 - Organograma Estrutural



Fonte: Elaborado pelo autor

Como o foco deste estudo abrange as Delegacias de Polícia Rodoviária Federal do Rio Grande do Sul, faz-se mister esclarecer que a administração regional da PRF no RS é gerida pela 9ª Superintendência Regional com sede em Porto Alegre, a qual, além de ser composta por diversos núcleos e seções, exerce suas atividades operacionais através de suas Delegacias e Postos de Polícia distribuídos estrategicamente pelo estado.

Segundo dados do DAER do RS (2014), o Rio Grande do Sul apresenta uma malha total de 5.571 quilômetros de rodovias federais pavimentadas e não pavimentadas, as quais, estão sob a circunscrição da Polícia Rodoviária Federal. Para tanto, a 9ª Superintendência Regional dispõe de 14 Delegacias e seus respectivos Núcleos de Policiamento e Fiscalização (Figura 2), bem como, de 40 postos policiais para atender a demanda.

Figura 2 – Distribuição das Delegacias da 9ªSRPRF/RS



Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados estatísticos levantados em 2014 ilustram a dimensão da missão enfrentada pela PRF anualmente em nosso país. O balanço geral das atividades de 2014 da Polícia Rodoviária Federal (DPRF, 2015) indicou pelo quarto ano consecutivo, uma redução nos índices que medem a violência no trânsito em rodovias federais.

Em 2014, em todo país, foram registrados 168.593 acidentes, que deixaram 100.396 pessoas feridas e levaram 8.227 pessoas a óbito. Em relação ao ano de 2013, esses números representam uma queda de 15,3% na taxa de acidentes, 8,4% no índice de mortalidade e 9,2% no de feridos (DPRF, 2015).

O relatório mostra, ainda, que a maior parte dos acidentes é ligada ao comportamento humano. Das ocorrências que resultaram em mortes, as principais causas que puderam ser detectadas pelos policiais foram a falta de atenção (32%), a velocidade incompatível (20%) e ultrapassagens indevidas (12%).

Foram mais de três milhões de infrações flagradas pela PRF em 2014, sendo que o número de testes de alcoolemia realizados também cresceu, no entanto, o número de autuações e prisões por embriaguez reduziu.

No tocante a criminalidade, em 2014, em todo território nacional, policiais rodoviários federais interceptaram 168,7 toneladas de maconha (117,6 em 2013), 7,8 toneladas de cocaína (5,9 em 2013) e 815 quilos de crack (1,9 tonelada em 2013). Destacam-se também a apreensão de armas e munições de diversos calibres que impediu o abastecimento de criminosos, além do que, 24,5 mil pessoas foram presas por crimes e delitos dos mais diversos enquadramentos (DPRF, 215).

Diante disso, demonstra-se a enorme missão dada a este órgão, assim como sua importância estratégica para a segurança pública no Brasil. Devido à amplitude da instituição e pela viabilidade deste estudo, o foco da temática desenvolvida fica restrita aos gestores de delegacias da PRF do Rio Grande do Sul, o que inclui os chefes de Delegacia e os chefes do Núcleos de Policiamento e Fiscalização respectivamente.

3.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

Segundo Ferreira (2005, p. 1), o conceito de Planejamento Estratégico em Segurança Pública “[...] é concebido em um planejamento global onde se define a política de segurança a ser adotada pelo sistema de segurança pública. ”

Um planejamento permite estabelecer a direção a ser seguida, visando o maior grau de interação entre Instituição de Segurança, comunidade e a atividade-fim. Drucker (1962) já afirmava: “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Dessa forma, não há como “acontecer algo” sem uma decisão/ação, ou seja, as organizações que “fazem acontecer” se posicionam sistematicamente em relação ao futuro por meio de decisões/ações presentes.

O planejamento surge da necessidade mais básica de se gerenciar um processo ou um projeto desenvolvido pela organização. Sem um plano, de nada adianta a melhor estrutura de controle gerencial, pois não se saberá realmente o que deverá ser controlado. Mas é bom saber que planejar não é pretender ser infalível, mas é possibilitar minimizar prejuízos e desgastes durante a condução dos processos e projetos.

O conceito de Planejamento Estratégico contextualizado no mundo moderno demonstra seus contornos flexíveis e adaptáveis às intensas e constantes mudanças ambientais a que as diversas organizações estão submetidas, consequência do paradigma organizacional atual, baseado no princípio da incerteza: a organização deve escolher flexibilizar-se a otimizar-se. A possibilidade de visualização sistêmica da organização e a possibilidade de manutenção da inovação são duas razões básicas que justificam o investimento em Planejamento Estratégico.

A criação e a disseminação do pensamento estratégico na organização facilitam o desenvolvimento dos planos, mas que a aquisição do adequado capital intelectual organizacional capaz de conceber e implementar o Planejamento Estratégico, bem como a adoção do modelo de Gestão Estratégica, são condições essenciais para o alcance de sua visão de Futuro.

Para Ferreira (2005) o Planejamento Estratégico de Segurança Pública é o primeiro passo para que um governo possa exigir de sua alta gestão, de fato e de direito, a implantação de um Sistema Integrado de Segurança Pública, que atue com produtividade, qualidade e continuidade.

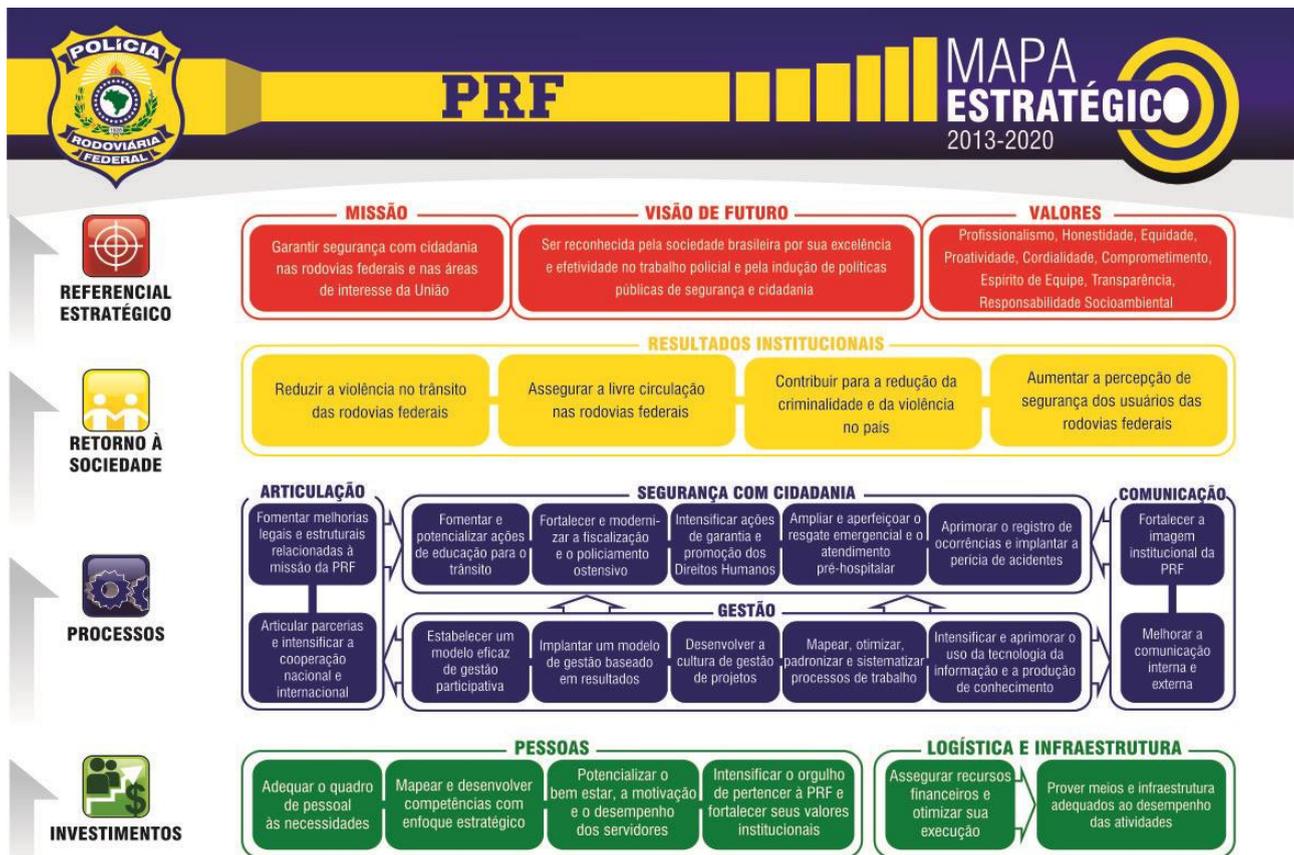
A elaboração de um Plano Estratégico de Segurança Pública, fundamentado em busca e coleta de informações processadas de maneira “real”, possibilitarão ao Gestor Público à aplicação de um modelo gerencial que, certamente resultará em maior produtividade com qualidade. Para Ferreira (2005, p. 7), da ocorrência surgirá o produto

de maior demanda na atual conjuntura: “a paz social e a violência reduzida a índices suportáveis.”

A Portaria nº 28, de 12 de fevereiro de 2014 do DPRF/MJ instituiu o Plano Estratégico da Polícia Rodoviária Federal para o período 2013-2020. O pressuposto legal deu-se considerando a relevância, complexidade e porte da Polícia Rodoviária Federal – PRF, bem como, da necessidade de o órgão possuir um Plano Estratégico para nortear e alinhar suas decisões e ações, em suas diversas instâncias.

Para o DPRF, o Plano Estratégico é uma ferramenta de gestão que evidencia os rumos que a instituição deverá seguir para cumprir sua missão, ser eficiente nos serviços prestados à sociedade e alcançar o futuro almejado.

Figura 3 - Mapa Estratégico DPRF/MJ



Fonte: DPRF (2015)

Destarte, considerando que o ambiente social e governamental em que a PRF está inserida sofre mudanças constantes e significativas, fazendo-se necessário, portanto, avaliar e ajustar sistematicamente seu posicionamento estratégico e, que a legislação brasileira, os normativos federais e as decisões do Tribunal de Contas da União vêm

exigindo cada vez mais a profissionalização do serviço público federal, com foco no planejamento das ações e no controle dos investimentos e resultados, faz-se fundamental e necessário a implementação de um plano de gestão organizacional.

O capítulo III da Portaria nº 28 de 12/02/14 definiu assim, o referencial estratégico da Polícia Rodoviária Federal:

- Art. 8º Fica definida como a Missão da PRF: “Garantir segurança com cidadania nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União”.
- Art. 9º. Fica definida como a Visão de Futuro da PRF: “Ser reconhecida pela sociedade brasileira por sua excelência e efetividade no trabalho policial e pela indução de políticas públicas de segurança e cidadania”.
- Art. 10. Ficam definidos como os Valores da PRF:
- I - Profissionalismo;
 - II - Cordialidade;
 - III - Honestidade;
 - IV - Equidade;
 - V - Proatividade;
 - VI - Comprometimento;
 - VII - Espírito de Equipe;
 - VIII - Transparência; e
 - IX - Responsabilidade Socioambiental.

Segundo Ferreira (2005), o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações da entidade de segurança pública e sim a adoção de um planejamento científico visando aplicação de condutas e/ou metas que necessariamente devam ser aplicadas para que suas aspirações se tornem realidade.

A elaboração ou formulação da estratégia é o processo de concepção dos objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos são estabelecidos a partir da análise dos ambientes interno e externo da organização, considerando, respectivamente, as forças e fraquezas, as ameaças e oportunidades.

Gracioso (1996) indica como condição essencial ao êxito de um planejamento estratégico a sua adequada transposição para o gerenciamento estratégico, que acontece quando essa visão é finalmente compartilhada por todos os tomadores de decisão da organização, a fim de se criar a “postura” estratégica gerencial e facilitar a disseminação do pensamento estratégico na organização.

A implementação da estratégia consiste no conjunto de esforços organizacionais para se alcançar os objetivos estratégicos e que de modo geral são iniciativas de mudança. Assim, a gestão estratégica é definida como a iniciativa de acompanhamento

ou controle do cumprimento dos objetivos estratégicos e suas etapas são a medição do desempenho organizacional; a comparação do desempenho organizacional com os objetivos estratégicos e a correção da estratégia (LIMA; MENEZES, 2009).

4 OS DESAFIOS DOS GESTORES NA ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DAS DELEGACIAS DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

Feitas as necessárias considerações acerca do contexto da Polícia Rodoviária Federal no cenário da segurança pública nacional, podemos agora abordar as nuances da instituição no que se refere a gestão das delegacias e suas unidades operacionais. Para tanto, faz-se imprescindível analisar os aspectos que regulam a função de chefia na gestão de segurança pública.

4.1 GESTÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA

Novos desafios implicam novas soluções e, conseqüentemente, a forma de administrar as organizações vem evoluindo. As empresas, preocupadas em ter cada vez mais um retorno financeiro maior, buscam soluções que permitam atingir esse objetivo, e no que se refere a segurança pública esse desígnio não é diferente.

O fato da gestão em segurança pública ser monopolizada pelo Estado, o qual está atrelado a numerosos trâmites de ordem burocrática, faz com que, muitas vezes, ocorra uma inércia no modelo aplicado contemporaneamente, cintilando a ideia de que não há um enriquecimento no padrão atualmente adotado. Sabemos que, por ter uma forte estrutura burocrática, as transformações no setor público são mais lentas do que na iniciativa privada, mas, setores como a Segurança Pública, que têm um grande clamor público por melhorias, têm procurado formas de obter um grande retorno, não financeiro, como o das empresas, mas um retorno em reconhecimento pela qualidade do serviço prestado à sociedade.

O crescente fenômeno da acidentalidade e da criminalidade traz à tona o tema da Segurança Pública e aponta para a necessidade da recriação do sistema de Segurança Pública no país. No Brasil, a partir do processo de redemocratização, essa temática vem,

a cada dia, se tornando vigorosa nas discussões dos direitos e da qualidade de vida da cidadania brasileira.

As políticas públicas de segurança tradicionalmente “construídas sobre critérios de senso comum, de racionalidade duvidosa e absolutamente refratários a quaisquer ideias ou práticas de monitoramento e avaliação” (BATITUCCI, et al. 2003) já não bastam e não se reúnem com o contexto sócio-político da atualidade.

Para Soares, Segurança Pública é: “a estabilização de expectativas positivas quanto à ordem pública e a vigência da sociabilidade cooperativa” (2005, p. 17).

Segundo Junior e Assunção (2008) a definição de segurança pública ressalta duas esferas importantes e interdependentes, que se influenciam mutuamente: a estabilização de expectativas positivas e a vigência da sociabilidade cooperativa.

A partir do momento em que há a valorização destas esferas, é possível entender que uma Política de Segurança Pública deve ser liderada pelo estado e deve orientar-se, sobretudo, para a promoção da redução da violência criminal e da instabilidade de expectativas, ou seja, “[...] é necessário o desenvolvimento de políticas públicas com alcance no âmbito estrutural e também localizado, que permitam as organizações, integrantes do poder executivo, realizar efetivamente suas missões institucionais relacionadas à prevenção e à repressão aos delitos cometidos no meio social” (JUNIOR; ASSUNÇÃO, 2008, p. 7).

Nesse contexto, surge o dilema de como conseguir atingir os objetivos propostos pelas instituições diante das demandas oriundas do sistema. E neste ponto, surge a gestão estratégica para gerir este processo, a qual, segundo Pacheco e Bornhofen (2007, p. 17) é assim descrita: “gestão estratégica [...] é definir de maneira explícita, participativa e com base em um diagnóstico atual e futuro de seus ambientes interno e externo, o rumo que se pretende dar a organização, formulando missão, visão e valores, além de implementar e controlar os objetivos, as estratégias e os planos de ações definidos”.

O gerenciamento estratégico é uma tarefa bastante complexa e envolve as diversas funções de um administrador ou gestor, além da percepção interna e externa da organização, pois, não basta apenas conhecer o ambiente externo atual e fazer uma projeção de possíveis mudanças no mesmo.

Pacheco e Bornhofen (2007) afirmam que, para gerenciar estrategicamente, o gestor deve adotar uma postura proativa, ou seja, deve antecipar-se às mudanças, estando em constante prospecção atualização e adequação da organização em relação a seus ambientes interno e externo. E é neste viés, que a Polícia Rodoviária Federal vem se aprimorando e buscando evoluir.

4.1.1 O fator burocracia

A administração pública estruturava-se fortemente, baseada institucionalmente em um modelo de gestão que sobrevalorizava o caráter jurídico da ação pública, mas socialmente, pautava-se no sistema de privilégios personalistas. Essa situação reforça o espírito patrimonialista que marcaria o estado brasileiro até as tentativas de implementação de uma burocracia pública no Brasil a partir de meados do século XX.

O modelo burocrático implantado avançou em termos de sua racionalidade, mas manteve traços patrimonialistas, além de ter sido limitado pela política em sua implementação, o que gerou uma modernização incompleta, ressabiada, descolada e ressentida da política.

Para Junior e Assunção (2008, p. 35) “as polícias respondem à burocracia central, aos poderes privados e locais e ao conjunto da comunidade política”. É evidente que os ambientes das organizações modernas são complexos. Muitos acreditam que essa complexidade é resultado da complexidade do ambiente onde as organizações estão inseridas: a sociedade. Essa complexidade seria então uma resposta ou adaptação às demandas da sociedade, mas a complexidade das organizações é resultado também de fatores internos, como a burocracia ou mais adiante a necessidade de controle (LIMA; MENEZES, 2009).

Marx Weber (*apud* LIMA; MENEZES, 2009 p. 19), sociólogo alemão, estudou a organização formal e a burocracia racional e estabeleceu regras sistemáticas que ofereceriam estrutura, estabilidade e ordem às organizações cada vez mais complexa e assim definiu a necessidade do planejamento em sua Teoria da Burocracia:

O planejamento é centralizado e se torna fator de manutenção do poder, em busca da máxima eficiência por intermédio da adequação dos meios (especialização das tarefas e competências; definição das responsabilidades; registro de atividades; e estabelecimento de regras e normas, a essência da burocracia) aos objetivos: a pretensão de fundamentar um modelo ideal e racional de organização.

A Teoria da Burocracia prevê a necessidade de adaptação da burocracia às demandas externas – dos clientes/usuários, e internas – dos seus próprios participantes, bem como, a formação da ideologia organizacional, ou seja, de um conjunto de crenças e ideias desenvolvidas pela organização e que serve de justificativa para suas ações.

As pressões do ambiente forçam o surgimento de novos formatos organizacionais que aprimoram suas competências centrais para melhoria de sua atuação. No caso das organizações policiais, as complexas peculiaridades na mensuração de seus resultados poderiam levar a uma indefinição quanto a melhor forma de alcançar seus objetivos, pois diversos fatores podem influenciar no estágio de violência, criminalidade e índice de acidentes de determinada sociedade, como por exemplo, as ações voltadas para prevenção, a ordenação do crescimento urbano, a diminuição da sensação de insegurança, o aumento da sensação de punição, entre outras.

Poncioni (2003, p. 51) afirma que a burocratização da polícia segue os principais elementos da tipologia weberiana: as burocracias policiais são hierarquicamente orientadas, com cadeia de comando definida; os policiais são funcionários treinados formalmente, executando tarefas especializadas; o trabalho segue um conjunto de regras e procedimentos que busca algum tipo de eficiência, através, por exemplo, do uso de estratégias como o segredo e a força.

Na mesma direção, Reiss Jr. (2003) diz que, tal como no conceito weberiano, a burocracia na polícia visa ao estabelecimento de relações entre uma autoridade instituída legitimamente e seus subordinados. Para cada posição na organização, há direitos e deveres definidos e um salário fixo. O cargo não pertence ao empregado, de forma que nenhum servidor detém o poder de administração para si. Indicações e promoções são usualmente baseadas em pré-requisitos técnicos, experiência e treinamento, isto é, critérios meritocráticos. As relações entre os diferentes cargos são ordenadas sistematicamente, de acordo com uma hierarquia formal.

Batitucci (2010, p. 76) aponta que, entre as consequências do processo de burocratização das polícias no século XX, evidenciaram-se: “a neutralidade política e a

confiabilidade legal da polícia, frutos do desenvolvimento de um sistema hierárquico de comando e controle; a organização do trabalho, com mudanças na divisão das tarefas que separaram a atividade de linha da administrativa e incrementaram progressivamente as atividades de assessoria ao comando; e o aumento da complexidade da estrutura organizacional, com aumento progressivo na especialização das tarefas e em sua territorialização”.

No desenvolvimento da polícia moderna, a burocratização teria sido um instrumento importante para promover a aderência dos policiais à organização e à comunidade ocupacionais, suas normas de subordinação e serviço, em um grau que tornaria essas normas precedentes àquelas extra ocupacionais, como a família e a comunidade. Nesse sentido, a ordem burocrática se realiza por meio da cadeia de comando hierárquico da organização, e o princípio básico que torna isso possível é a obediência, “o princípio fundamental que liga o membro à organização” (REISS JR., 1966, p. 68), um sinal de seu pertencimento, recompensado através da ideia de honra.

O trabalho policial cotidiano não corresponde à estrutura burocrática ideal, já que, embora a polícia seja formalmente organizada como uma burocracia, a maior parte de seu trabalho não segue ordens explicitamente definidas, mas apenas diretivas de serviço. Ou, da mesma forma, o trabalho não pode ser delegado, como resposta a uma demanda específica da cadeia de comando, dado o caráter eminentemente reativo da atividade policial, pois a maioria dos fatos conhecidos pela polícia vem de chamadas de serviço.

Para Cruz e Barbosa (2002), a tipicidade da organização policial sob o enfoque burocrático suscita análises em que a teoria weberiana se adequa na categorização desse tipo de instituição a partir de sua característica inicial como réplica de um sistema militar, centrada na autoridade legal, legitimada pelas regras e regulamentos, que representam normas abstratas e que fixa as atividades e seus limites. Em suma, “[...] o regulamento disciplinar existente nas organizações policiais é um dos fatores instrumentais que as caracteriza como burocracia (2002, p. 6)”.

Mas, a burocracia apresenta disfunções que, segundo Oliveira (2014) são desvios no modelo ideal de burocracia em que, dependendo do grau em que se apresentam, conduzem a organização à ineficiência. A ineficiência é entendida pela maioria das pessoas como a principal característica apresentada pelas repartições públicas que, com o passar dos anos, cristalizaram a ideia de que burocracia é sinônimo das disfunções

apresentadas no serviço público. Entretanto, ao formular seus estudos referente a burocracia, Weber, considerado o pai da burocracia, idealizou um modelo burocrático com base no emprego racional dos meios para se atingir os fins, o qual, passou a ser utilizados pelas corporações mundo afora, tanto públicas como privadas.

Diante disto, Oliveira (2014) afirma que as disfunções passam a ser tidas como excessos provocados pela distorção do modelo burocrático, através do exagero no grau de burocratização da organização, levando a autocracia, a rigidez e ao mecanicismo, ou seja, ocorrem pela não observação das consequências imprevistas da burocracia.

O termo burocracia tem um sentido técnico específico para os teóricos da Administração, mas neste trabalho, estamos nos referindo à obsessão pelos procedimentos por vezes repetitivos e desconectados com a necessidade de objetividade, pragmatismo e foco nos resultados. Há policiais que preferem se dedicar a amontoados de papéis em vez de se lançarem ao relacionamento com as pessoas, geralmente mais produtivo e eficiente.

Internamente, privilegiar a burocratização torna tudo difícil, principalmente para aqueles que ocupam os níveis hierárquicos inferiores, mais ligados à execução prática da atividade policial. Não se trata de abrir mão da segurança jurídica necessária ao trabalho policial, mas de torná-lo o mais dinâmico possível.

O trabalho policial não pode ser essencialmente “burocrático”, mas essencialmente social, ou seja, o social no sentido da construção de laços em uma comunidade, garantindo não apenas que a polícia seja bem-vista pelas pessoas, mas que os policiais sejam capazes de mediar conflitos e incentivar aproximações em alternativa à violência – fruto do distanciamento, do desconhecimento, da falta de alteridade entre os indivíduos.

Em uma democracia, é requerido da polícia manter a ordem na sociedade e fazê-lo dentro dos limites da lei. Como funcionários públicos a quem cabe tal demanda, a polícia é parte de uma burocracia. A ideologia democrática da burocracia enfatiza a iniciativa, em vez da aderência disciplinada a normas e regulamentos. Em contraste, a ação dentro dos limites da lei enfatiza os direitos de cidadãos individuais e os limites por eles implicados para a iniciativa dos policiais. Essa tensão entre as consequências operacionais das ideias de ordem, eficiência e iniciativa, de um lado, e a legalidade, de outro, constitui o

principal problema da polícia como organização pública (SKOLNICK, *apud* BATITUCCI, 1966, p. 6).

O dilema entre a iniciativa, a capacidade discricionária do policial de linha no exercício de suas funções, de um lado, e a necessidade da adesão a regras abstratas e genéricas, contextualizadas a partir de uma realidade organizacional burocrática, de outro, seria o dilema que definiria, para Skolnick (*apud* BATITUCCI, 1966, p. 6), os limites e as características da profissionalização das organizações policiais no século XX.

4.1.2 Autonomia administrativa e o poder de polícia

A autonomia administrativa caracteriza-se, como o poder de praticar atos administrativos verticalmente definidos, excluindo a hierarquia administrativa e atribuindo-a ao dirigente máximo do serviço a quem é conferida competência própria e exclusiva.

Assim, como limite à autonomia, surge a tutela administrativa, ou seja, o poder conferido por lei ao órgão de uma pessoa coletiva pública de intervir na gestão de outra pessoa coletiva de direito público para autorizar ou aprovar os seus atos ou, mais restritamente, os revogar ou modificar.

A finalidade de todo e qualquer ato administrativo é o interesse público, não se confundindo este com o interesse da pessoa estatal, mas com o interesse de toda a coletividade, dos administrados em geral. De acordo com o pensamento de Di Pietro (2004, p. 202), a “finalidade é o resultado que a Administração quer alcançar com a prática do ato”.

Para administrar esse conflito de interesses de forma eficaz, aplicou-se ao poder de polícia, dois sentidos: um sentido amplo e um sentido estrito. Consoante a isso, Melo (2008), diz que em sentido amplo (atos do legislativo e executivo), o poder de polícia corresponde à atividade estatal de condicionar a liberdade e a propriedade, ajustando-se aos interesses coletivos; e em sentido estrito (atos do executivo), abrange as intervenções

do Poder Executivo, destinadas a alcançar o fim de prevenir e obstar ao desenvolvimento de atividades particulares contrastante com os interesses sociais.

O sentido estrito é responsável pelo poder de polícia administrativo. Desta forma, o poder de polícia administrativo tem intervenções genéricas ou específicas do Poder Executivo, destinadas a alcançar o mesmo fim de interferir nas atividades de particulares tendo em vista os interesses sociais.

Atualmente, o conceito moderno vislumbra que o poder de polícia é a atividade do Estado consistente em fixar limites ao exercício dos direitos individuais em prol do interesse público. Vale destacar, ainda, o conceito legal de poder de polícia:

CTN. Art. 78. Considera-se poder de polícia a atividade da Administração Pública que, limitando ou disciplinando direito, interesse ou liberdade, regula a prática de ato ou abstenção de fato, em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à ordem, aos costumes, à disciplina da produção e do mercado, ao exercício de atividades econômicas dependentes de concessão ou autorização do Poder Público, à tranquilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos.

Parágrafo único: Considera-se regular o exercício do poder de polícia quando desempenhado pelo órgão competente nos limites da lei aplicável, com observância do processo legal e, tratando-se de atividade que a lei tenha como discricionária, sem abuso ou desvio de poder.

Portanto, segundo Cunha (2015), o poder de polícia é a faculdade discricionária de que dispõe a Administração Pública, para condicionar e restringir o uso e gozo de bens ou direitos individuais, em benefício da coletividade ou do próprio Estado. É a faculdade de manter os interesses coletivos e de assegurar os direitos individuais feridos pelo exercício de direitos individuais de terceiros, assim sendo, visa à proteção dos bens, dos direitos, da liberdade, da saúde, do bem-estar econômico, constituindo limitação à liberdade e os direitos essenciais do homem.

O poder de polícia administrativo, no seu atual estágio da evolução histórica, responde pela presença da Administração em situações ou relações jurídicas que ordinariamente seriam de direito privado, mas que a intervenção da entidade pública transfere obrigatoriamente, à égide do regime jurídico de direito público.

O poder de polícia administrativa protege, segundo Melo (2003, p. 231), valores como: "(a) de segurança pública; b) de ordem pública; c) de tranquilidade pública; d) de higiene e saúde públicas; e) estéticos e artísticos; f) históricos e paisagísticos; g) riquezas

naturais; h) de moralidade pública; i) economia popular". Todas elas encontrando-se no mesmo nível de importância para a Administração.

Ao reconhecer todo o processo do planejamento estratégico, o gestor deverá priorizar a alocação de recursos gerenciais, materiais e orçamentários, além do que, deverá capacitar pessoas especificamente para gerenciar projetos e dotá-los da autonomia necessária para conduzi-los.

Na verdade, autonomia é como uma estrada de mão dupla. Os servidores com autonomia se movem sem que seja necessário lhes dizer quais são as tarefas a serem executadas. O gestor, por sua vez, está sempre por perto para dar as coordenadas estratégicas e deixar a equipe segura quanto aos rumos que estão sendo tomados.

Neste sentido, a autonomia significa que as pessoas terão a liberdade de tomar decisões que beneficiarão toda a instituição e a sociedade. Também significa, é claro, que as questões de responsabilidade e autoridade superior devem ser discutidas e buscadas em consenso.

O aspecto mais relevante da autonomia é que ela oferece aos comandantes e comandados a confiança necessária para fazer algo que altere as circunstâncias em que se encontram. Em vez de se sentirem insatisfeitos no trabalho, eles transformam a mesma quantidade de trabalho em algo com significado e geração de valor pessoal e ganho profissional.

As instituições policiais, estando, em contado direto com os cidadãos 24 horas por dia, nunca poderiam gozar do mesmo nível de autonomia de outras instituições jurídicas. Por conta disso, tais instituições, na sua necessidade de lidar mais diretamente com o público, tenderiam a apresentar traços mais repressivos e responsivos, tendo dificuldades para desenvolver uma maior autonomia perante seu entorno social. Mesmo assim, torna-se difícil superar uma lógica repressiva em direção a uma lógica responsiva, se não se levar a sério algumas dimensões importantes do direito autônomo, como a manutenção do devido processo legal e uma lógica de governo de leis e não de homens.

Os gestores de sucesso de hoje em dia são aqueles dispostos a exercitar sua liderança de forma que seus liderados tenham autonomia para tomar decisões,

compartilhar informação e testar novas realidades. A maioria dos liderados (futuros líderes) enxergam valor em ter autonomia e estão dispostos a assumir a responsabilidade.

4.1.3 Carência de recursos humanos e materiais

A falta de efetivo policial, os poucos recursos para investimento em pessoal e a falta de equipamentos e estrutura, dificultam o trabalho das instituições de segurança pública em nosso país. Segundo Cano (201-?), a percepção dos cidadãos da crescente insegurança provocou, ao longo dos últimos anos, uma pressão social para que todas as autoridades tomassem medidas no campo da segurança pública, independentemente de suas competências oficiais.

São vários os problemas logísticos e estruturais enfrentados pelas organizações de segurança pública de nosso país – falta de viaturas, viaturas em circulação sem condições adequadas de atuar, uniforme insuficiente para a demanda, instalações físicas de unidades policiais insalubres, com banheiros interditados e iluminação inadequada; armamentos e equipamentos de proteção individual não confiáveis (vencidos ou muito ultrapassados); insuficiência de computadores, materiais de limpeza etc. Enfim, todo policial brasileiro, de algum modo, já se deparou com alguma das situações mencionadas.

É inevitável que, neste contexto, o sentimento de desordem afete direta e indiretamente os policiais, influenciando de forma negativa no cumprimento de suas obrigações. A fim de minimizar os problemas, o discurso dos governantes – ou daqueles comprometidos politicamente com os governos – é sempre de propor a superação das dificuldades, o esquecimento daquilo que compromete diretamente a eficiência do trabalho policial, gerando até riscos a quem se propõe ignorar tais pendências. Às vezes, as dificuldades a se superar são razoáveis, mas há ocasiões em que apenas num passe de mágica seria possível cumprir a missão sem os meios necessários.

Não que se deva pregar a desídia com o trabalho, mesmo porque quem faz isto é justamente aquele que não dota as corporações policiais da estrutura adequada para sua atuação, porém, vale questionar qual o limite de tolerância profissional à insalubridade e

miséria institucional – gerada principalmente pela falta de prioridade dos governos a áreas centrais como educação, saúde e segurança. Este contexto leva à velha noção de que alguém finge que manda e alguém finge que obedece, sendo a missão cumprida de modo inadequado, insuficiente, mas sempre apresentada colorida e bela. Ao final da equação, o cidadão é sempre o prejudicado – muitas vezes com a perda da vida, no caso da segurança pública.

Apesar de ter que atender uma frota que saltou de 2.179.398 em 1998 para a 5.989.921 de veículos em 2014, e uma malha rodoviária quase 200 quilômetros mais extensa em relação ao mesmo período (DETRAN, 2014), o efetivo da Polícia Rodoviária Federal no Rio Grande do Sul é o mesmo há 20 anos: 700 policiais (DPRF, 2014). Além disso, no mesmo período, vários postos da PRF foram extintos e outros estão fadados a fechar as portas segundo dados da 9ª Superintendência da PRF, o que, ressalta a necessidade de uma readequação das unidades operacionais para continuar a atender a demanda existente.

O enxugamento da estrutura da polícia oferece riscos aos usuários das rodovias federais e pode ainda, atrapalhar o planejamento de quem se utiliza destas vias, seja por motivos de trabalho, particulares, viagem, lazer, entre outros.

Segundo dados do DETRAN/RS (2014), o crescimento da frota de veículos novos no RS é de 39 veículos por hora. Essa marca histórica impõe reflexões sobre o planejamento urbano e rodoviário — há grande concentração de carros nas cidades e rodovias — para comportar tamanho aumento de fluxo de veículos em circulação.

Devido à falta de recursos humanos, decorrente da demora de realização de concursos públicos e contratação de novos agentes, vários postos policiais contam com apenas um policial por turno, o que, limita o trabalho somente ao registro de ocorrências e mais agravante ainda, expõe a integridade física do agente bem como, a imagem institucional do órgão.

A Secretaria Nacional de Segurança Pública e as Secretarias de Segurança dos Governos Estaduais, quando questionadas acerca do efetivo policial, justificam a precariedade de seus quadros de efetivos com a qualidade ou qualificação a que estão sendo submetidos os policiais, ou seja, “qualidade suplanta a quantidade”.

No âmbito da Secretaria Nacional de Segurança Pública não se admite a existência de um número ideal de policiais por habitantes que seja aplicável em todas as regiões do Brasil. Aparentemente, para os gestores da SENASP, em cada região, dependendo dos recursos físicos existentes para os policiais, da qualificação dos mesmos, das características do ambiente urbano ou rural e das características da população residente, haverá uma necessidade diferenciada de policiais.

A SENASP propõe que uma polícia com menor efetivo, mais qualificada e mais preparada em termos de recursos físicos, deve ser melhor avaliada que uma polícia com efetivo enorme, desqualificada e sem recursos físicos apropriados para a ação. Assim, a SENASP entende que a diminuição do efetivo de algumas organizações não está necessariamente relacionada a uma diminuição da sua eficiência e eficácia.

Nesse viés, Levit (2005, p. 128) confirmou o que “é deturpado, ocultado e dissimulado pela atual conjuntura e estrutura do poder, ou seja, mais policiais realmente contribuem para reduzir substancialmente os índices de criminalidade”. Ou seja, quanto à qualidade do serviço policial, é dever e obrigação do Estado propiciá-la, sendo que nenhuma sociedade quer uma polícia desqualificada ou despreparada, assim como não deseja um sistema de saúde, de educação ou outro qualquer, de dever do Estado, com tais características negativas.

4.2 USO DA INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO

Para o gestor da área de segurança pública, é imprescindível saber o que e como os sistemas de informação podem fazer para que a organização policial se torne mais eficiente. Desta forma, torna-se necessário o conhecimento do que é um sistema de informação e qual o papel dele no ambiente da organização policial, bem como, de como estes sistemas podem melhorar a administração do sistema policial.

Atualmente, é imprescindível a utilização das ferramentas disponibilizadas pelas bases de dados e informações, pois a consecução dos objetivos depende do uso racional destes meios de informações. Somos sabedores da importância crescente da informação

para as organizações e instituições públicas, e a maioria das organizações precisam dos Sistemas de Informação (SI) para organizarem-se internamente, enfrentar novos desafios, estabelecer vínculos, criar estratégias, enfim, sobreviver e desenvolver-se.

Considerar a tradicional opção “quantitativa” que diz respeito ao aumento de equipamentos, bem como de agentes de Segurança Pública, armas e viaturas já não produz resultados suficientes para o controle sobre a criminalidade. No âmbito das organizações públicas, as transformações sociais e culturais decorrentes do processo da economia globalizada, aliada às mudanças internas no contexto político (processo de redemocratização) e ao desenvolvimento do conhecimento e da tecnologia da informação, também revelaram a importância e a necessidade do uso dos Sistemas de informação (SI).

Um estudo sobre aplicações tecnológicas e a área de segurança pública, realizado pelo “The Rome Laboratory” (1996) apontou que os conceitos-chave da defesa da comunidade são: comando, controle, comunicação e inteligência, conhecidos como C³I. Sob esse conceito estão incluídas variadas técnicas e tecnologias, aumentando a efetividade da força policial no controle do crime e da violência. Elas instrumentam as organizações policiais no sentido do desenvolvimento de suas operações, assim realizadas de forma mais rápida e segura, além de possibilitar que tais ações possam ser executadas de forma contida e controlada em áreas pré-determinadas, ou sobre determinados grupos de pessoas ou organizações.

Junior e Assunção (2008, p. 59), bem definem a importância da informação no contexto da área de segurança pública quando assim descrevem:

A gestão de Sistemas de informação e a sua inserção na estratégia da organização policial é um fator chave para o controle da criminalidade e da violência, porque possibilita as avaliações, o planejamento e o controle das ações policiais. Se, por um lado, ajudam a detectar problemas criminais e criar um planejamento estratégico eficiente, por outro, possibilitam a coordenação das atividades operacionais entre os órgãos integrantes do sistema de defesa, tais como: Polícias Militar e Civil, Corpo de Bombeiros, Administração Penitenciária e Defensoria Pública.

Os Sistemas de informação (SI) nas organizações policiais auxiliam o processo funcional/administrativo, colaborando para a reorganização dos fluxos de tarefas e trabalho, para a instituição de um sistema colaborativo de planejamento operacional com base em informações e conhecimentos e ainda, contribuindo na interação entre os

policiais, incentivando os mesmos a serem mais criativos e a assumirem maiores responsabilidades.

Não obstante, o uso de informações, melhora o relacionamento entre a organização policial e a sociedade e auxilia na promoção da cidadania. Neste viés, o relacionamento pode ser mais interativo, a partir de sistemas que possibilitem essa interação dos grupos sociais com a polícia, fornecendo informações importantes e atendimento de qualidade à sociedade de maneira ágil e confiável (JUNIOR; ASSUNÇÃO, 2008).

A organização policial tradicional era – e ainda é – um agrupamento hierárquico, centralizado e rígido que confiava um conjunto fixo de procedimentos operacionais padrão para a “apuração de crimes”. O novo estilo das organizações policiais depende de informações precisas para lidar com o problema criminal, ajustados a contextos e a grupos sociais específicos. Assim, a gestão moderna depende de estabelecimento de metas (em vez de planejamento formal), de um arranjo flexível de equipes e indivíduos trabalhando em forças-tarefa e de uma orientação segura para conseguir a coordenação entre os policiais e a colaboração da sociedade.

Atualmente as organizações policiais estão inseridas em um contexto social complexo em que a mudança é a única constante. O turbilhão de acontecimentos externos – resultado de mudanças sociais e do aumento da criminalidade – obriga as organizações policiais a enfrentarem novas situações fazendo com que tomar decisões hoje, exija a qualquer gestor da área de Segurança Pública estar bem informado e conhecer o mundo que o rodeia. E, para Junior e Assunção (2008, p. 60), “é a tecnologia de informação que possibilita esse estilo de administração”.

A gestão moderna exige que a tomada de decisão seja feita com o máximo de informação. Diante disto, é notória a necessidade das instituições policiais em estabelecer uma reestruturação organizacional em torno da informação, dando lugar a gestão de tecnologias de informação, as quais, são consideradas como uma nova e importante fonte de vantagem no policiamento moderno.

Um sistema de informação (SI), segundo Laudon (2004), pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou

recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização pelos gestores.

Além de dar suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas auxiliam os gestores e operadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novas soluções, uma vez que contém informações sobre pessoas, locais e coisas significativas para a instituição ou para o ambiente que o cerca.

Os sistemas de informação operam por meio de três as atividades que produzem as informações de que as organizações e instituições necessitam para tomar decisões, controlar operações, analisar problemas e criar procedimentos de ação, quais sejam: entrada, processamento e saída.

Figura 4 - Atividades do Sistema de Informação - SI



Fonte: Junior e Assunção (2008, p. 62)

Os sistemas de informação podem propiciar às organizações flexibilidade para a tomada de decisões e realização de tarefas de planejamento estratégico e coordenação operacional, segundo as exigências do contexto e do público-alvo, onde os gestores percebem os desafios da organização presentes no ambiente, estabelecem a estratégia para responder a eles e alocam os recursos para cumprir a estratégia e coordenar o trabalho.

Atualmente, os gestores das Delegacias PRF, dispõem de vários sistemas de informação para alimentação, processamento e captação de dados, quais sejam: BrBrasil (registro de acidentes de trânsito), SIGER (sistema de informações gerenciais), PDI (parte diária informatizada), Alerta Brasil (monitoramento e fiscalização eletrônica de veículos), SIC (sistema integrado de consulta), Infoseg, Silver (registro recolhimento e liberação de veículos), Sipac (patrimônio, administração e contratos), Argus (inteligência), SIGRH (recursos humanos), SISMOR (sistema de monitoramento de rodovias), TCO (sistema de

termo circunstanciado de ocorrências, BOP (boletim de ocorrência policial), SIGAdmin (sistema de administração de sistemas), entre outros mais (DPRF, 2015).

Para que no enfrentamento diário contra os sinistros e desastres, contra a violência e o crime, haja resultados positivos, há que estar atento a essas mudanças. Para atender com excelência à sociedade, é preciso entender a razão da existência das instituições, saber claramente como realizar as missões e, vital, posicionar-se quanto ao futuro. Assim sendo, é responsabilidade do gestor, o trabalho criativo impulsionado por novos conhecimentos e informações, possibilitando a recriação das instituições de tempos em tempos.

4.3 PLANEJAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A resolução do problema criminal que, tradicionalmente, era visto como problema exclusivo da polícia especializada no “combate ao crime” e na “caça ao infrator”, já não se sustenta e exige um novo papel da polícia perante a sociedade.

Para Junior e Assunção (2008, p. 67) não há nada mais errôneo do que a ideia de que “[...] a resolução do problema da criminalidade pela organização policial parecia ser algo extremamente simples, exigindo tão somente investimentos materiais e policiais preparados e incentivados para a ação de “combate” ao crime”.

Para que haja uma correta resolução de problemas, deve-se definir o que ele é, quais as suas prováveis causas, o que pode ser feito para solucioná-lo e, quais recursos serão utilizados na resolução. E, é neste ponto que insere o planejamento por parte do gestores e chefes das unidades de polícia.

Drucker (1962) já afirmava que o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Dessa forma, não há como “acontecer algo” sem uma decisão/ação, ou seja, as organizações que “fazem acontecer” se posicionam sistematicamente em relação ao futuro por meio de decisões/ações presentes.

O planejamento surge da necessidade mais básica de se gerenciar um processo ou um projeto desenvolvido pela organização. Sem um plano, de nada adianta a melhor estrutura de controle gerencial, pois não se saberá realmente o que deverá ser controlado. “Mas é bom saber que planejar não é pretender ser infalível, mas é possibilitar minimizar prejuízos e desgastes durante a condução dos processos e projetos (LIMA; MENEZES, 2009, p. 6)”. A diferença entre se administrar um processo de se administrar um projeto é, a grosso modo, conduzir com eficácia em busca da eficiência o que há (processo) e o que se quer que haja (projeto), ou seja, os processos são as atividades organizacionais que resultam no produto entregue hoje, enquanto os projetos projetam a entrega de produto diferenciado amanhã.

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos de longo prazo e com as estratégias e ações que afetarão o órgão público como um todo. Ele deve privilegiar a eficácia, eficiência e a efetividade organizacional.

Para Oliveira (2002, pp. 47-48), planejamento estratégico “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela instituição, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

É também, uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1995, p. 25).

As organizações planejam para poder identificar o que deve ser feito. Para saber qual a direção que deve ser tomada. É, a já conhecida, questão do foco, pois sem um foco, a organização e os profissionais da Segurança Pública, ficam “dando tiro – literalmente – para todos os lados”, querendo acertar diversos alvos e acabamos, na maioria das vezes, não acertando nada. E como são feitos gastos a cada nova tentativa, essas organizações têm um imenso prejuízo com os tiros desperdiçados.

Para Chiavenato (2006) o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

1. Está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Está voltado para as relações entre a organização e seu ambiente de tarefa; portanto, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos.
2. É orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é em longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada apenas em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um desejado lugar no futuro. É mais voltado para os problemas do futuro do que os de hoje.
3. É compreensivo. Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos para obter efeitos de sinergia de todas as capacidades e potencialidade da organização. A resposta estratégia da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico.
4. É um processo de construção de consenso. Dada à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento oferece um meio de atender a todos eles a direção futura que melhor convenha a todos.
5. É uma forma de aprendizagem organizacional. Como está orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a se ajustar a um ambiente complexo, competitivo e mutável.

A definição do que fazer é a fixação dos objetivos que poderão ser desenvolvidos em um planejamento. Assim, não há como identificar necessidades sem que a organização e seus gestores tenham conhecimento do meio social no qual atuam e, ainda, de sua realidade interna. A questão da análise situacional é fundamental para que os gestores conseguissem atingir os objetivos propostos.

A identificação e avaliação dos riscos existentes, tanto os reais como os potenciais, compreendem importante fase do planejamento estratégico. A partir da fotografia, diagnóstico dos ambientes internos e externos no qual resultam os pontos fracos e fortes, deve-se projetar qual será o risco que a instituição possui, tendo em vista sua situação diante da política vigente.

A compreensão dos riscos e suas origens, ou seja, o porquê da existência de tal perigo, é imperiosa para a eficácia da segurança e conseqüentemente para a gestão e controle de crises. É necessário ter uma avaliação precisa das ameaças, a fim de que possam ser determinadas quais as medidas ou condutas mais indicadas a serem adotadas.

Outro fator preponderante para o gestor é a adequação das medidas às características físicas e conjunturais da instituição. Neste sentido, cabe ressaltar que o primeiro passo é a definição dos problemas e o segundo é a projeção das medidas preventivas e/ou corretivas.

A elaboração ou formulação da estratégia é o processo de concepção dos objetivos estratégicos, os quais, são estabelecidos a partir da análise dos ambientes interno e externo da organização, considerando, respectivamente, as forças e fraquezas, as ameaças e as oportunidades.

Sob a percepção de Lima e Menezes (2009, p. 101):

A implementação da estratégia consiste no conjunto de esforços organizacionais para se alcançar os objetivos estratégicos e que de modo geral são iniciativas de mudança. Os processos que com ela podem acontecer são o top-down ou partindo da alta administração; downtop ou contrário da top-down; transversal ou colaborativa; ou cultural. [...] A gestão estratégica que é a iniciativa de acompanhamento ou controle do cumprimento dos objetivos estratégicos e suas etapas são a medição do desempenho organizacional; a comparação do desempenho organizacional com os objetivos estratégicos e correção da estratégia.

Assim, pode-se dizer que a gestão é uma atividade estratégica que engloba o planejamento, implementação e comunicação interna e externa, já que a administração voltada aos métodos empíricos e padronizados cedeu lugar a uma organização com métodos científicos e voltados para a sociedade que está em constante mudança, ao tempo que tem colaborado com o aumento da eficiência das organizações, pois orienta os esforços da instituição para alcançar seus objetivos.

Contudo, o planejamento estratégico vem oferecendo bases sólidas para as corporações no intuito de oferecer-lhes um futuro promissor, já que os problemas sociais oscilam constantemente implicando em tomadas de decisões permanentes dentro de contextos interdependentes e mutáveis em que o reflexo dessas ações vai nortear os rumos organizacionais. O fato é que o planejamento e a comunicação estão relacionados à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da instituição de segurança.

4.4 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS

Os gestores assumem um papel de relevância na medida em que devem estar aptos a perceber as necessidades e acompanhar o desenvolvimento dos policiais quanto às suas competências técnicas e às habilidades pessoais e comportamentais.

Se a cultura desejada nas organizações policiais visa superar velhos modelos fundamentados no autoritarismo, na violência policial e no desrespeito aos direitos fundamentais dos cidadãos, e implantar de forma consistente uma cultura baseada em valores mais humanistas de respeito ao homem, é imprescindível que os policiais se identifiquem com a cultura desejada e dela se aproximem.

Ao mesmo tempo é importante estabelecer mecanismos de suporte que visem afastar aqueles que não compartilham dos mesmos valores defendidos pela nova gestão. Segundo Vargas (2005), os sistemas que podem suportar a gestão cotidiana da ética agrupam-se em três pilares: educação, coaching e recompensa. Esses, por sua vez, estão ligados a um eixo central de todo o processo: a avaliação comportamental da prática dos valores.

No tocante a educação, percebe-se que é por meio da educação comportamental que a cultura fundamentada na valorização dos Direitos Humanos pode se firmar como primordial nas organizações policiais e substituir, progressivamente, a cultura fundada no modelo autoritário e não no reconhecimento dos Direitos Humanos.

Junior e Assunção (2008, p. 21) afirmam que “nas organizações policiais, a educação se caracteriza como primeiro processo para a formação do policial e é elemento definidor para o ingresso do aspirante à carreira policial”. É importante que a formação policial que se inicia nas Academias de Polícias forneça uma base conceitual relevante para o entendimento das expectativas inerentes à ética dos Direitos Humanos e que também sejam desenvolvidas as competências para que sejam praticadas no cotidiano das organizações policiais.

A educação não se esgota no momento inicial. Há que se estabelecer um processo de educação continuada com vistas a sanar um problema que é recorrente nessas

organizações: a cultura adquirida pelos novos policiais muitas vezes não coincide com a cultura em vigor nos órgãos policiais. Os novos policiais ao chegarem aos órgãos onde atuarão são quase sempre recebidos com a mesma máxima: “esqueça tudo o que você aprendeu na academia, na prática é tudo diferente”. Para Junior e Assunção (2008) “[...] essa situação expõe o choque entre culturas organizacionais divergentes, alterando o processo de perpetuação da cultura e da ética que nada tem a ver com a ética dos Direitos Humanos. E é “através dessa transformação da cultura sofrida pelos policiais recém-formados que as crenças, as normas e os valores ‘tradicionais’ da cultura repressiva policial se propaga e se “eterniza” (2008, p. 71).

A forma como os novos profissionais são acolhidos pelas unidades policiais pode ser relevante para se constituir a política de segurança desejada. Se o início da atividade profissional for marcado com um conjunto de mensagens diretas acerca dos valores e da maneira desejada de se trabalhar, os policiais ainda não acostumados com a cultura atual poderão formar uma massa crítica de colaboradores que entendam a necessidade de mudança e o modo de colocá-la em prática (VARGAS, 2005, p. 178).

É importante não esconder a realidade durante o processo de formação dos policiais. Se a situação atual do exercício de policiamento e da relação entre a polícia e a sociedade for, ainda, conflituosa e distante do desejado, é importante informar, esclarecer e divulgar os indicadores que permitam aos novos membros entender o que se passa: “Não é enganando as pessoas acerca da situação real que conseguiremos aliados para modificá-la” (VARGAS, 2005, p. 178).

Diante desse cenário, reitera-se a importância da educação continuada, porque é nesse processo que, desde que corretamente efetivado, poderá acontecer a elevação do patamar moral compartilhado nos organismos policiais.

Quanto ao coaching, VARGAS (2005, p. 179) assim o define: “é uma atividade habitualmente ligada ao desenvolvimento de competências ou uma atividade de controles da execução de tarefas e projetos.

O sucesso de uma cultura de valorização dos Direitos Humanos e da cidadania depende de um trabalho persistente de desenvolvimento de pessoas direcionado pelas chefias (de todos os níveis hierárquicos), os quais deverão trabalhar o desenvolvimento

dos policiais não só na vertente das competências, mas também na das atitudes que formam a cultura desejada na organização policial.

Segundo Junior e Assunção (2008), é preciso complementar o processo coletivo de educação (que é generalista), com o processo individualizado de desenvolvimento estruturado e regular que permitirá aos policiais alinharem, progressivamente, seu comportamento com a cultura que se pretende.

Se o comportamento do policial não tiver consequências diferenciadas caso esteja alinhado ou não com a cultura e a ética desejada para a organização policial, a mudança dependerá apenas da vontade individual. Os policiais constituem-se em engrenagens para o bom funcionamento da organização policial. Se não se define políticas sérias de recompensa e punição, o caminho de tornar o processo de mudança numa cultura policial pode se transformar em um engodo.

Conforme nos ensina VARGAS (2005), a formalização da relação entre uma organização e seus colaboradores no que diz respeito à ética é indispensável. Neste viés cabe o seguinte exemplo apresentado por VARGAS (2005, p. 181):

Se na nossa equipe trabalham duas pessoas igualmente competentes do ponto de vista técnico, desempenhando a mesma função, e uma prática os valores de acordo com a cultura desejada enquanto a outra não, essa diferença é levada em consideração dentro da organização em termos de avaliação, remuneração, possibilidade de evolução de carreira? Se sim, temos uma recompensa diferenciada com base na ética, se não, ela faz falta. É simples assim.

Assim sendo, a avaliação pode ser definida como sendo o eixo onde assentam os três pilares anteriores: educação, coaching e recompensa. Desta forma, a avaliação viabiliza a análise dos resultados da educação na organização, gera informações para o coaching individual e ainda, serve de base para as recompensas diferenciadas.

Enfim, é muito importante que a organização policial possibilite os meios necessários para que se estabeleça a valorização de seus policiais, ao mesmo tempo em que busque dispositivos de avaliação mais efetivos que gerem resultados amplos e duradouros para a organização e para a própria pessoa, tais como: a avaliação institucional, a avaliação de desempenho, a formação e a qualificação técnica do profissional, o provimento de uma infraestrutura adequada para a realização do trabalho,

a valorização salarial, a criação de órgãos de saúde e programas voltados para a saúde do policial (âmbito preventivo e de tratamento) entre outros.

4.5 MODELOS DE CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS

A tomada de decisões pode ser definida, segundo Junior e Assunção (2005, p. 68) como: “a habilidade para processar informações mediante uma análise lógica e objetiva e definições de esquema de tarefas, expectativas e usos da tecnologia”.

Essa etapa requer do gestor a confiança em si mesmo na hora de decidir, preparação para correr riscos razoáveis e para ser responsabilizado pelos resultados. O processo de tomada de decisões é posterior ao trabalho de análise e entendimento do problema. Deve alinhar a melhor possibilidade de solução de problemas com as estratégias da organização policial, visando considerável aprimoramento na eficiência e na eficácia do policiamento.

E para que isso ocorra, é importante que se compreenda o conceito de modelo de gestão. Segundo Fischer (2004), o uso do conceito de modelo de gestão implica reconhecer que a empresa ou organização não tem como criar unilateralmente uma única função ou sistema capaz de orientar o comprometimento humano no trabalho, mas pode propor um modelo, um conjunto mais ou menos organizado de princípios, políticas, processos e procedimentos (no sentido de outros comportamentos) que contemplem suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer.

É possível gerir os comportamentos no sentido de uma ação gerencial cujo os resultados seriam previsíveis e controláveis. As atitudes são os objetivos prioritários e só há uma forma de encarar os indivíduos capazes de produzi-los: como “pessoas”, não como “recursos”. Para Fischer (2004) são as atitudes, os objetivos prioritários de qualquer modelo de gestão implantado. Isso aponta para a consideração de que o elemento importante para o sucesso do modelo de gestão de Segurança Pública são as pessoas responsáveis pela sua aplicação, ou seja, os policiais.

A ideia de um modelo de gestão estaria ligada ao desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização ao se desenvolver num sentido desejado e pré-definido busca desenvolver também as pessoas nela envolvidas. Mesmo porque, o fato de ser adotado um determinado valor não é suficiente para orientar a gestão de pessoas.

Para Junior e Assunção (2005), vivencia-se um momento em que as organizações (privadas ou públicas) estão buscando resgatar o que é mais humano nas pessoas, valorizando o conhecimento, a criatividade, a sensibilidade e o seu compromisso. Mas, é necessário que se faça uma ressalva: se no aspecto da implantação de modelos de gestão da Segurança Pública direcionados à modernização da estrutura e da forma de ação policial junto à sociedade já existem avanços consideráveis, o mesmo não se pode dizer da gestão de pessoas nas organizações policiais.

Ainda há uma carência e um descaso significativo no que diz respeito à gestão de pessoas nas polícias. A organização policial além de se preocupar com a satisfação da sociedade a quem presta seus serviços, deve ter como foco principal: a gestão de pessoas, a qualidade do pessoal e do desempenho profissional e ainda, a satisfação dos trabalhadores. Essas expectativas exigem uma nova forma de gestão de pessoas, mais participativa e mais flexível, para que os policiais tenham possibilidade de desenvolver suas competências.

Junior e Assunção (2005, p. 69) bem sintetizam a importância dos modelos de controle nas polícias quando evidenciam que:

A organização policial necessita estabelecer parâmetros de identificação e avaliação do perfil do policial, considerando atributos baseados na versatilidade dos policiais para acompanhar as constantes mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho e também externamente, no contexto político-social, na capacidade dos policiais de trabalhar em equipes, de se expressarem com clareza, resolverem os problemas de forma fundamentada, serem mais flexíveis no desempenho das atribuições que lhe são pertinentes e que superem as expectativas desse desempenho.

5 A GESTÃO DAS DELEGACIAS DE POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Ao tratar de gestão em instituições públicas policiais, com foco na eficiência, requer-nos trazer à baila um dos principais atores envolvidos neste cenário: o gestor, que tem o papel de líder dentro da organização e é figura de extrema importância. E, para compor a máquina administrativa engrenada, conta com pessoas ao seu redor, e assim, como a gestão pública, a gestão de pessoas é essencial na qualidade dos serviços públicos oferecidos, sob pena de sua ineficiência frustrar os objetivos delineados.

Como em qualquer organização pública, a PRF tem na figura dos seus chefes os importantes colaboradores da qualidade do trabalho desenvolvido pela instituição. Sabemos que atualmente, o gestor público, no desempenho de sua função, vem sendo pressionado pela comparação com o setor privado no que se refere à qualidade e apresentação de resultados eficazes dos serviços prestados, o que, contribui para o surgimento de inovadoras e boas práticas de gestão destes servidores.

Ao se falar em gestores das delegacias, faz-se referência aos chefes das delegacias, assim como aos chefes do núcleo de policiamento e fiscalização, mais conhecidos internamente como chefes “operacionais”, pois sua atividade está umbilicalmente ligada à atividade-fim da PRF.

Por conseguinte, baseado na coleta de opiniões dos próprios gestores das delegacias da PRF do Rio Grande do Sul, ilustraremos alguns aspectos que se sobressaem na gestão em segurança pública, tentando compreender o que os chefes enfrentam nas suas administrações, visando a melhoria da qualidade do serviço prestado por este importante órgão da segurança pública brasileira.

5.1 CONTEXTO DA ATUAL ADMINISTRAÇÃO – ANÁLISE DE RESULTADOS

Intentando demonstrar um breve perfil e, conseqüentemente, um panorama da visão acerca dos desafios enfrentados pelos gestores das Delegacias da PRF no Rio Grande do Sul, faz-se necessário apresentar o instrumento utilizado para tanto.

Foram enviados eletronicamente (via e-mail) os questionários de pesquisa aos gestores das 14 (catorze) delegacias de Polícia Rodoviária Federal que compõe a 9ª Superintendência Regional do RS, sendo recebidos respondidos, 11 (onze) deles, o que representa a opinião de 78,5% dos atuais chefes. Assim, tendo em vista o número de questionários respondidos, a opinião média do grupo está devidamente habilitada, o que garante a confiabilidade e validade da pesquisa.

Com relação à análise de dados, a seguir será abordada as respostas fornecidas. O questionário foi composto de 17 (dezesete) questões, divididas em 2 (dois) blocos, o primeiro, refere-se ao perfil profissional e, por conseguinte, um bloco sobre o comportamento e avaliação dos gestores.

5.1.1 Perfil dos gestores

Como elementos essenciais da engrenagem administrativa das instituições de segurança pública, os gestores ou chefes de polícia fazem o elo de ligação entre a administração central e a mão de obra propriamente dita, para que se consiga desenvolver com qualidade o trabalho almejado pela instituição e pela sociedade.

O presente estudo destaca a figura dos chefes de delegacia e chefes do Núcleos de Policiamento e Fiscalização das Delegacias de Polícia Rodoviária Federal do RS, os quais, são os encarregados pela gestão das mesmas e cumprimento das metas e objetivos propostos pelo DPRF.

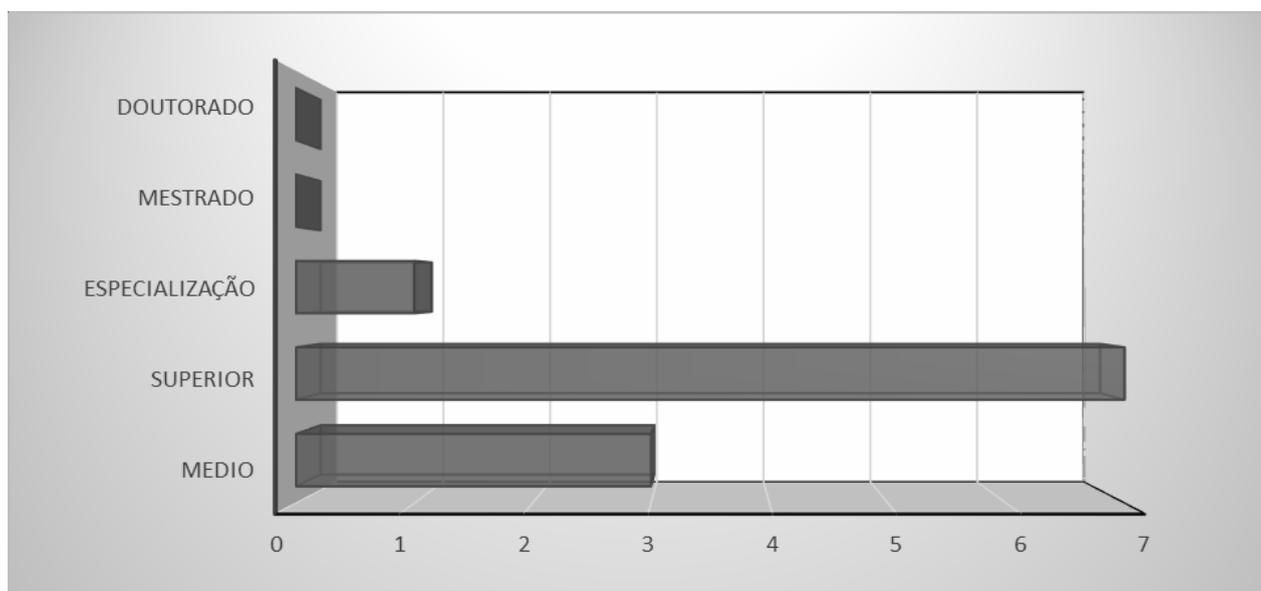
Para que se possa demonstrar um breve quadro do perfil dos atuais gestores das Delegacias da PRF no RS, foi utilizado instrumento específico, o qual, garante a validade dos dados pesquisados.

Inicialmente, no primeiro bloco do questionário, composto por 07 (sete) perguntas, foram levantadas informações que descrevem resumidamente algumas características dos atuais gestores.

A média atual de tempo de serviço na PRF dos atuais gestores foi de 13,9 anos de atividade, dado este, que demonstra que os mesmos já possuem boa experiência profissional dentro do órgão em tela. O policial com o maior tempo de serviço já tem 21 anos de serviço, já o mais novo na PRF, possui 9 anos de serviço.

Relativo ao grau de escolaridade dos servidores em estudo, apuramos que 72,7% dos atuais chefes já possuem graduação ou algum tipo de especialização e, apenas 27,2% possuem apenas o ensino médio (nível mínimo de exigência para ingresso antes da reestruturação da carreira), denotando assim, um alto nível de inteligência destes servidores. Entre os cursos de graduação, destaque para o curso de Ciências Jurídicas e Sociais, com 45,4% entre os informados, e ainda, temos gestores com formação em engenharia, ciências contábeis, entre outras.

Gráfico 1 - Nível de Escolaridade



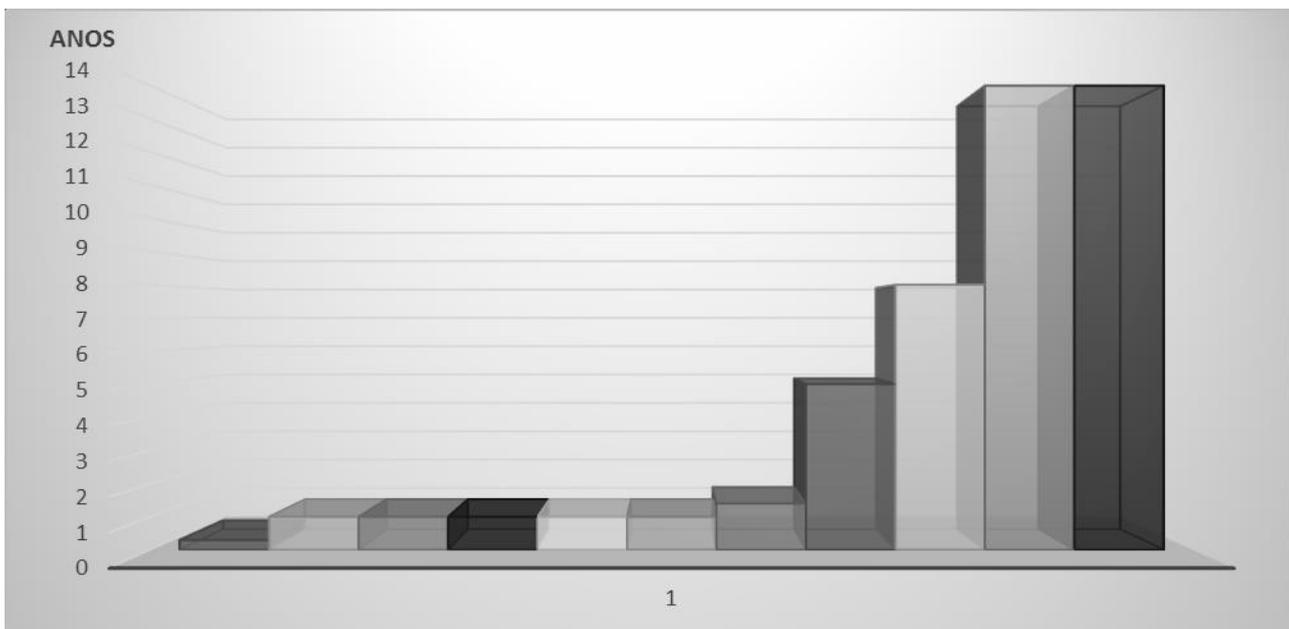
Fonte: Elaborado pelo autor

Quando questionado sobre qual a atual função que exerce junto a delegacia PRF, 63,6% responderam que atuam como Chefes de Delegacia ou substituto, sendo o restante, 36,4%, atuam como Chefes dos Núcleos de Policiamento e Fiscalização das delegacias da PRF.

Ainda, em relação a função de chefia ou gestão, quando perguntado se já havia exercido alguma função de chefia ou gestão fora do ambiente da Polícia Rodoviária Federal, 63,6% disseram que não, o que revela que a maioria dos atuais chefes nunca estiveram numa função de status equivalente, que tivesse as competências e responsabilidades inerentes ao cargo de gestão ou administração de pessoas.

Na sequência, foi indagado aos gestores, qual seria o tempo de exercício da atual função de chefia e, com base nos dados coletados, chegou-se a uma média de 4,3 anos, sendo que o servidor com mais tempo no cargo possui 14 anos na função e o mais novo, somente há 03 meses exerce a função de chefe. Isso posto, conclui-se que, em relação ao tempo de serviço na instituição, o tempo de exercício da função de chefia dos atuais gestores é relativamente baixo.

Gráfico 2 - Tempo na função de chefia



Fonte: Elaborado pelo autor

Quando perguntado se já havia exercido outra função de gestão no âmbito da PRF, antes de atuar na função de chefia, grande parte dos servidores, 63,6%, disseram que já atuaram em função similar, sendo que, a grande maioria, respondeu que, a função exercida anteriormente foi ou de chefe de delegacia ou chefe do NPF. Isso demonstra o alto grau de permuta entre funções congêneres, seja dentro da mesma delegacia ou entre delegacias da 9ª Superintendência Regional do RS.

Com relação à qualificação na área de gestão, seja de pessoas, pública, organizacional ou de segurança, os servidores responderam se já haviam realizado algum

curso vinculado à função, seja externamente ou dentro da instituição e, obtivemos como resposta um índice de 100%, ou seja, todos, sem exceção, entre os que exercem funções de chefia possuem algum tipo de qualificação na área, o que, demonstra um alto nível de instrução e capacitação para execução da atividade em estudo.

Isso posto, conseguimos apresentar um breve perfil dos atuais servidores que exercem funções de chefia junto as Delegacias de Polícia Rodoviária Federal do Rio Grande do Sul, e perceber que o quadro atual, diante dos dados levantados é positivo, pois demonstra que os chefes estão na grande maioria, qualificados para o exercício da função de gestor.

5.1.2 Comportamento e avaliação

Traçado o perfil inicial e dando sequência ao estudo em tela, o segundo bloco do questionário, composto por 10 (dez) perguntas, tratou de aspectos atinentes a avaliação e comportamento dos atuais gestores e, neste tópico foram levantados dados acerca das características, problemas e dificuldades inerentes ao cargo.

No tocante à questão de aptidão para o exercício da função, 45,4% responderam que “SIM”, consideram-se aptos para exercer a função de chefia na PRF, e os demais, 54,5%, disseram sentir-se “parcialmente” aptos para a função e, nenhum dos servidores disse julgar-se inapto para a execução da atividade de gestão na PRF.

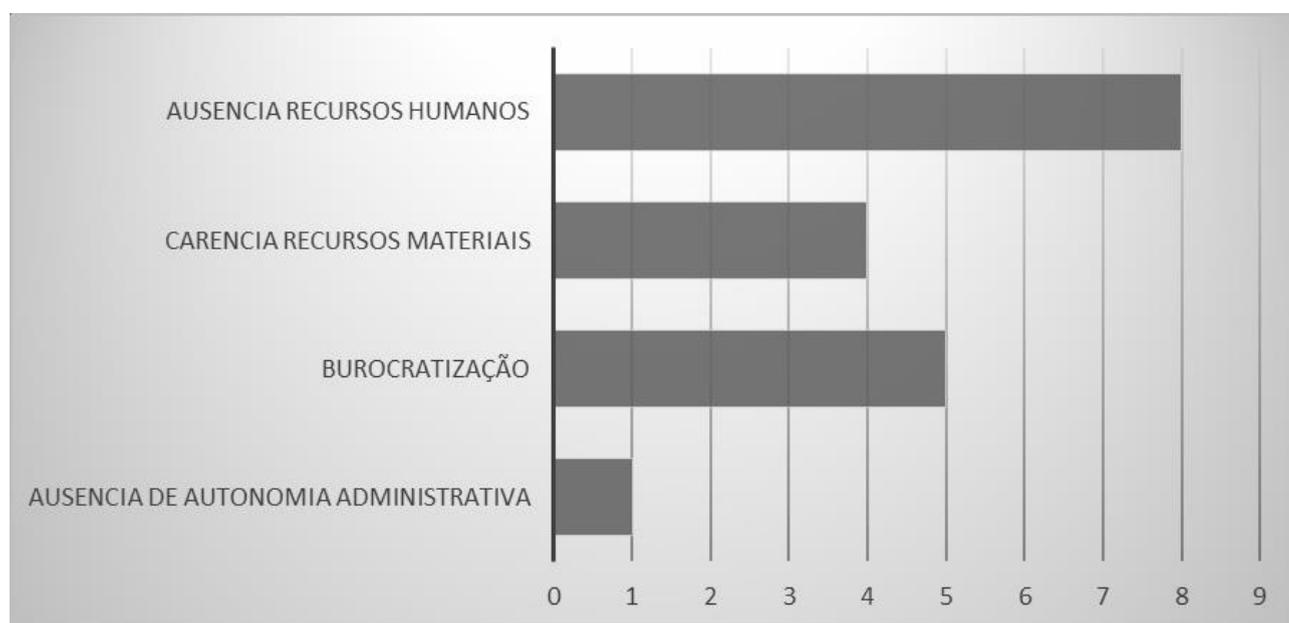
Nesse ponto, nos chamou a atenção o alto índice de servidores que se consideram apenas “parcialmente” aptos para o desempenho da atividade de chefia. Ao realizarmos uma análise mais apurada levando-se em conta que 100% dos servidores possuem algum tipo de qualificação na área de gestão, verifica-se que esse índice pode estar diretamente ligado ao tempo médio de serviço da função de chefe, qual seja, 4,3 anos, valor esse, relativamente baixo se comparado com a média de tempo de serviço na PRF, que é de 13,9 anos entre os atuais gestores. Isso posto, podemos presumir que a pouca experiência na função ainda não fornece subsídios suficientes para que o servidor se sinta seguro a ponto de considerar-se plenamente apto e capaz para o exercício da atividade de gestão dentro da PRF.

Quando questionados acerca dos principais atributos necessários para que um servidor consiga desempenhar plenamente a função de chefia, várias foram as respostas apresentadas, entre as principais podemos destacar: espírito de liderança, responsabilidade, qualificação técnica, experiência profissional, ética, entre outras. Nesse ponto, interessante destacar que 72,7% citaram o “espírito de liderança” como fator de destaque entre os atributos indispensáveis para um gestor na área de segurança, bem como, o fator “responsabilidade”, que foi mencionado por 50% dos gestores.

Em contraposto, quando perguntamos as chefes quais os aspectos que podem desmotiva-los no exercício da função, além dos diversos aspectos subjetivos que podem influenciar o servidor, 45,4% disseram que a “burocracia” desencoraja o servidor para manter-se na função. Não obstante, 9% apontaram a ausência de autonomia administrativa, 36,3% indicaram a carência de recursos materiais e a grande maioria, 72,7% apresenta a “ausência de recursos humanos” como o principal aspecto desmotivante ao exercício da função de chefia e gestão dentro das delegacias PRF.

O gráfico a seguir, resume bem as informações supracitadas:

Gráfico 3 - Aspectos Desmotivantes



Fonte: Elaborado pelo autor

Na mesma linha da questão 09, quando solicitado aos chefes que descrevessem algumas características de um gestor que apresenta um perfil de liderança capaz de aprimorar os resultados e objetivos almejados pelo planejamento estratégico do DPRF, tivemos uma ampla diversidade de opiniões. Obtivemos como respostas os seguintes

atributos: “organização, motivação, parceria, comprometimento, espírito de liderança, capacidade gerencial, planejamento, maleabilidade, respeito, delegação de funções, qualificação técnica, habilidade, perseverança, responsabilidade, proatividade, equilíbrio, disposição, coragem, criatividade, entre outros”. Neste ponto, destacaram os itens qualificação e motivação como as características mais lembradas entre os servidores pesquisados.

A partir da questão 12 (doze) até a questão nº 16 (dezesesseis), os servidores deveriam assinalar sua opinião conforme a afirmativa apresentada, variando o grau de sua concordância ou discordância, entre 05 (cinco) níveis - “discordo totalmente, discordo, concordo em parte, concordo e concordo totalmente”.

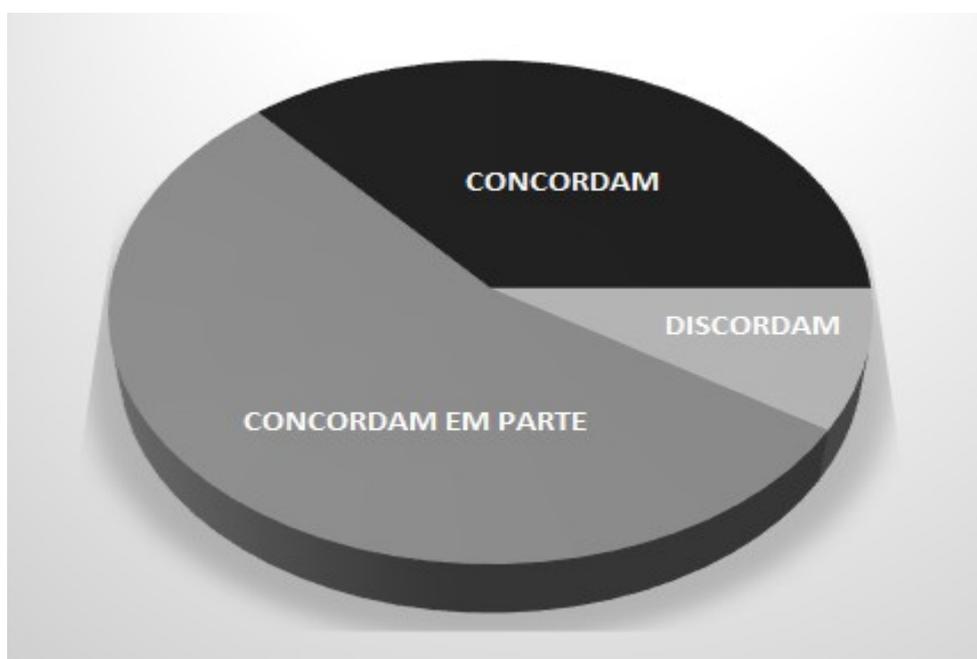
Quando perguntados se, diante do contexto administrativo e dentro de um planejamento estratégico eficiente, os conhecimentos sobre a estrutura do órgão, assim como, de suas atribuições e demais pressupostos administrativos que envolvem a função de chefia são imprescindíveis para o exercício da função de gestor, a grande maioria, ou seja, 72,7% responderam de concordam totalmente com a necessidade do conhecimento técnico para atuar. Sem dúvida, isso demonstra que o servidor incumbido da função de chefia, deve estar situado dentro da estrutura do órgão e de suas diretrizes institucionais.

Com relação ao fato do chefe que apresenta ampla capacidade organizacional na gestão de pessoas e conhecimento técnico ser capaz de influenciar e motivar positivamente o trabalho da equipe na melhora dos resultados e alcance de metas, 36,4% concordam totalmente com a afirmativa, sendo que 36,4% apenas concordam e 27,2% concordam em parte com a proposição.

Seguindo, fora questionado aos servidores se a missão da PRF: “Garantir segurança com cidadania nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União”, margeada pela visão de futuro: “Ser reconhecida pela sociedade brasileira por sua excelência e efetividade no trabalho policial e pela indução de políticas públicas de segurança e cidadania” está sendo alcançada pelos atuais gestores dentro do planejamento estratégico do DPRF. Neste ponto 54,4% dos chefes concordam que os objetivos institucionais estão sendo atingidos pelos atuais gestores, mesmo diante das mazelas administrativas e obstáculos operacionais. Apenas 45,6% concordam em parte com a proposição. Veja-se que os chefes não são unânimes quando o assunto é a efetividade da missão institucional, haja vista, os problemas e desafios pelos quais os chefes enfrentam diariamente em sua rotina operacional, na tentativa de manter a máquina funcionando.

Delineado o pensamento acerca da missão e visão institucional da PRF, partiu-se para a questão da pessoa do servidor na condição de gestor público, indagando se, diante da atual conjuntura da segurança pública do país, as expectativas relativas aos encargos inerentes às funções de chefia/administração estão sendo plenamente atingidas em sua gestão, obtivemos praticamente um impasse, pois, 55% afirmaram que concordam “em parte” quanto ao fato de ascender as expectativas da função, sendo que 36% concordam efetivamente e ainda, 9% discordam da proposição. Nesse viés, fica claro que há uma certa temeridade por parte dos gestores diante da afirmação da plena execução das obrigações institucionais pelos chefes de polícia. Sem dúvida, a confiança na plenitude dos objetivos esbarra nos problemas e desafios de gestão, aos quais são colocados diariamente.

Gráfico 4 - Alcance dos encargos

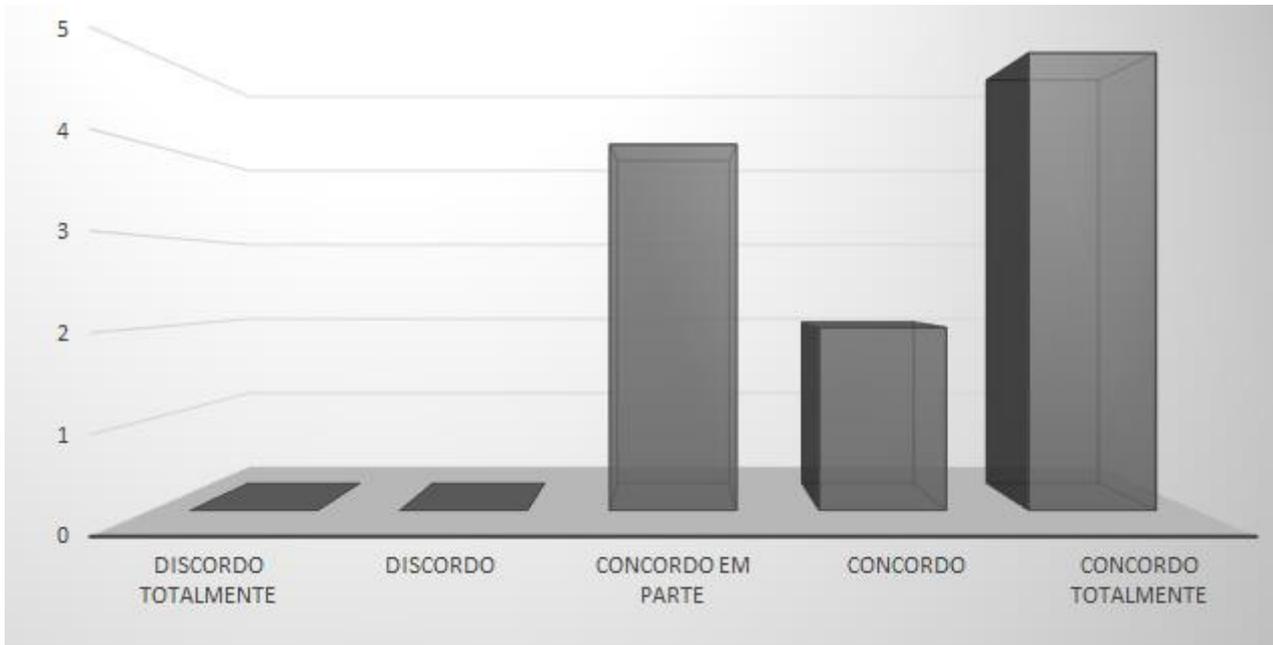


Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda, foi afirmado aos servidores que a problemática “déficit de recursos humanos x demanda operacional/administrativa” é o maior desafio enfrentado pelos atuais gestores da PRF e diante disto, qual é o posicionamento dos dirigentes das delegacias da PRF no Rio Grande do Sul. Nesse ponto a maioria absoluta concorda de alguma forma que a carência de servidores é o maior problema enfrentado pelos gestores da Polícia Rodoviária Federal. Dentre as respostas, 63,6% concordam ou concordam totalmente que o problema da falta de efetivo é a maior adversidade pela qual as chefias enfrentam para conseguir adequar o baixo efetivo com a demanda operacional, e o cumprimento das

competências constitucionais com efetividade. Apenas 36,4% disseram que concordam em parte que o déficit de servidores é o maior obstáculo de gestão para os chefes de delegacias.

Gráfico 5 - Problemática da falta de recursos humanos



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, na última questão de livre escrita do questionário, foi oportunizado aos servidores que, na condição de gestores (Chefe de Delegacia ou do Núcleo de Policiamento e Fiscalização), expusessem alguma sugestão de melhoria do contexto administrativo e operacional da PRF, em termos de gestão de Delegacias e UOPs PRF, que possa melhorar ou facilitar o alcance dos objetivos e metas elencadas no planejamento estratégico do DPRF.

Neste contexto, algumas destas respostas merecem destaque como por exemplo “[...] a PRF possui atualmente enormes desafios e um deles é buscar a equidade perante os recursos humanos existentes e disponíveis e a necessidade de cumprir a missão institucional.” Ou ainda, “subsidiar, de forma individual, os colaboradores com equipamentos e materiais básicos para a execução de suas atividades ordinárias; buscar ou até mesmo ter condições de exigir/cobrar um maior comprometimento de todos os colaboradores, pelo menos durante a sua jornada de trabalho e reduzir ainda mais a burocracia de sistemas e lançamentos de atividades corriqueiras inerentes a função PRF.”

Percebeu-se que os chefes ainda precisam de mecanismos e ferramentas de gestão para melhorar a administração do serviço público no cumprimento dos objetivos institucionais. Inerente a isso, muito perspicaz o pensamento de um dos chefes quando diz:

[...] acredito que com um incremento de recursos humanos, devidamente ciente de seu papel dentro da instituição, uma motivação capaz de fazer com que os servidores atuais do quadro entendam seu papel dentro da PRF, ferramentas de gestão capazes de efetivamente mensurar de forma individual o trabalho produzido por cada um, certamente faria com que a instituição cresça. Paralelo a isso, é necessário fornecer ferramentas tecnológicas para que casa policial tenha condições de cumprir com sua missão: exemplo, como vamos usar técnicas de uso progressivo da força se possuímos apenas armamento letal funcionando?

A execução da atividade policial passa por uma série de fatores que, muitas vezes, não permitem com que os chefes consigam realizar as atividades inerentes à de maneira efetiva a ponto de satisfazer os anseios da sociedade. “Buscar a gestão por competências (realização de cursos), buscar a manutenção da infraestrutura mínima de Postos e Delegacias, com vistas sobretudo a questão de segurança dos policiais, enfatizar e aprimorar a gestão orçamentária e financeira, criando critérios igualitários, para que os servidores se sintam prestigiados através de critérios técnicos e transparentes” são alguns dos anseios elencados pelos gestores.

E ainda, pode-se perceber que a problemática de maior destaque para os chefes das delegacias é a falta de efetivo, ou seja, de um número adequado de policiais para conseguir atender a demanda operacional com eficiência. Neste viés, algumas colocações dos gestores devem ser destacadas, como por exemplo: “na minha opinião o maior problema da PRF está na falta de efetivo, pode ser repetitivo mais com um efetivo melhor mais de 90% dos problemas da delegacia onde trabalho seriam resolvidos”, ou ainda “na realidade de nossa Delegacia, especificamente, o fundamental seria o aumento de efetivo, mas como essa decisão é tomada em nível superior, há que se criar ferramentas para cobrar os policiais descomprometidos com o serviço público.”

Assim sendo, denota-se que, mesmo contando com carências e ineficiências administrativas, os chefes de delegacias procuram no âmbito de suas competências exercer a função com profissionalismo e satisfação. E para isso, passam a utilizar de suas habilidades intelectuais e técnicas, tentando estabelecer um modelo eficaz de gestão participativa baseada em resultados e que passe a otimizar, padronizar e sistematizar o processo de trabalho, para que assim, consigam vislumbrar um referencial estratégico e consequentemente, dar o devido retorno à sociedade.

6 CONCLUSÃO

Terminado o presente trabalho, os objetivos propostos foram atingidos, em relação a análise do tema aventado diante dos desafios que envolvem a gestão das delegacias da Polícia Rodoviária Federal do RS dentro do sistema nacional de segurança pública.

Sabedores de que a sociedade brasileira tem rogado cada vez mais por um serviço de segurança pública eficaz, a Administração Pública se vê obrigada a buscar mecanismos que permitam agregar mais valor e eficiência aos serviços prestados à sociedade. Assim, torna-se essencial a análise dos principais problemas de gestão e os desafios enfrentados pelos chefes das Delegacias de Polícia Rodoviária Federal do Rio Grande do Sul no cumprimento da missão institucional do órgão.

Diante da vasta gama de competências atribuídas à Polícia Rodoviária Federal, o que a coloca entre as mais importantes instituições de segurança pública do Brasil, torna-se mister a análise dos desafios diários enfrentados pelos chefes e gestores de polícia na administração de suas delegacias, uma vez que são responsáveis pelo desenvolvimento de ações fundamentais com relação à segurança do trânsito através de projetos educacionais ou fiscalizatórios, ou mesmo, no combate à criminalidade nas rodovias federais.

Entendemos que na sociedade atual os problemas e desafios a serem enfrentados no campo da segurança pública estão cada vez mais complexos, e as demandas geradas são cada vez maiores, e isso requer maior capacitação dos profissionais e reaparelhamento das instituições.

A relevância da instituição Polícia Rodoviária Federal é demonstrada sem hesitação, ou seja, trata-se de um órgão de segurança pública com vasta competência de atuação, sendo imprescindível seu trabalho em prol da sociedade na manutenção da ordem social nas rodovias federais e áreas de interesse da União.

Visando racionalizar a administração pública, estabelecendo limites e responsabilidades a cada profissional, atribuindo caráter de continuidade à administração pública, é necessário o desenvolvimento de habilidades gerenciais pelos atuais chefes,

para que possam atuar como administradores, produtores, inovadores e mediadores dentro da Polícia Rodoviária Federal.

É evidente que muitos são os desafios pelos quais os gestores se deparam rotineiramente no exercício das suas funções. Pudemos perceber que a PRF necessita de adequação do quadro de pessoal às necessidades de serviço e as demandas institucionais, tudo isso, aliado a um mapeamento e desenvolvimento de competências com enfoque estratégico.

Não obstante, a instituição deve almejar o implemento do setor de logística e infraestrutura, a fim de assegurar recursos financeiros e otimização da execução das atividades, provendo, desse modo, meios e infraestrutura adequada para o desempenho das competências institucionais por todos os servidores do DPRF e, principalmente pelos gestores que tem a missão de viabilizar a execução da atividade-fim.

Enfim, conclui-se que, somente através da execução de um planejamento estratégico transparente, dinâmico e eficaz, aportado em processos de articulação e gestão, bem como, em investimentos, é que a Polícia Rodoviária Federal, através dos seus gestores e demais servidores, conseguirão consolidar os retornos almejados pela sociedade, quais sejam: redução da violência no trânsito, segurança da livre circulação nas rodovias federais, contribuição para a redução da criminalidade e violência do país, e o aumento da percepção de segurança dos usuários das rodovias federais.

De se referendar que, dada a complexidade da temática aqui abordada, o estudo ora exposto é de caráter introdutório, servindo tão-somente como pedra angular para futuras averiguações que podem ser feitas acerca deste tema.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Zander Cavallante. **Evolução Histórica, Organização Estrutural e Hierárquica do Departamento de Polícia Rodoviária Federal**. Brasília: 2009. Disponível em <<http://www.dprf.gov.br/uned>>. Acesso em 17 fev. 2015.

BATITUCCI, Eduardo Cerqueira. Et al. **Política Pública de Segurança: o caso de Minas Gerais**. 2003. Disponível em: www.fjp.gov.br/produtos/cees/nesp/download/politica_publica.pdf. Acesso em: 01 mar. 2015.

BATITUCCI, Eduardo Cerqueira. **A polícia em transição: O modelo profissionalburocrático de policiamento e hipóteses sobre os limites da profissionalização das polícias brasileiras**. 2010. Disponível em <<http://revistadil.dominiotemporario.com/doc/Dilemas11Art3.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2015.

BAYLEY, David. H. **Padrões de policiamento: Uma análise comparativa internacional**. São Paulo. EdUSP, 2001.

BENGOCHEA, Jorge Luiz Paz. Et al. **A transição de uma polícia de controle para uma polícia cidadã**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, vol. 18(1), p. 119-131, 2004. Disponível em www.scielo.br/pdf/ssp/v18n1/22234.pdf. Acesso em: 10 mar. 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; Brasília: CAPES: UAB,2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; Brasília: CAPES: UAB,2010.

BRASIL. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública**. 7 ed. 2013. Disponível em: <<http://www.forumseguranca.org.br/produtos/anuario-brasileiro-de-seguranca-publica/7a-edicao>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

BRASIL. **Anuário Estatístico de Acidentes 2011**. Disponível em: <<http://www.dnit.gov.br/rodovias/operacoes-rodoviaras/estatisticas-de-acidentes>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

BRASIL. **Código de Direito penal e Processo Penal**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

BRASIL. **Constituição Federal**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>.

BRASIL. **Decreto nº 1.655 de 3 de outubro de 1995. Define a competência da Polícia Rodoviária Federal e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1655.htm. Acesso em: 01 mar. 2015.

BRASIL. **Departamento de Polícia Rodoviária Federal**. Disponível em: <<https://www.prf.gov.br/PortalInternet/index.faces>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

BRASIL. **Portaria nº 28, de 12 de fevereiro de 2014. Institui o Plano Estratégico da Polícia Rodoviária Federal para o período 2013-2020**. DPRF/MJ: 2014.

BRASIL. **Secretaria Nacional de Segurança Pública**. SENASP. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/data/Pages/MJ1C5BF609PTBRNN.htm>> Acesso em: 10 Mar. 2015.

CANO, Ignácio. **Políticas de segurança pública no Brasil: tentativas de modernização e democratização versus a guerra contra o crime**. Disponível em: <http://www.surjournal.org/conteudos/artigos5/port/artigo_cano.htm>. Acesso em: 09 Mar. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, Ivone Freire, BALESTRERI, Ricardo Brisolla. **Segurança pública no Brasil: um campo de desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010.

CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Uma Abordagem Organizacional na Segurança Pública: Notas para Discussão**. Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

CUNHA, Anne Clarissa Fernandes de Almeida. **Poder de Polícia: Discricionariedade e limites**. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8930>. Acesso em 15 Mar. 2015.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis; Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella, **Direito Administrativo**, São Paulo: Atlas, 2004

DPRF/MJ. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos**. EPE – Escritório de Projetos Estratégicos. Brasília: DPRF/MJ, 2013.

DRUCKER, Peter F. **The concept of corporation**. New York: John Day Company, 1972.

FERREIRA, Nilton José Costa. **Planejamento Estratégico em Segurança Pública**. Salvador: 2005 Disponível em: <http://www.observatorioseguranca.org/pdf/PLANEJ.ESTRATEGICOEMSEGURAN_307A PUBLICA.doc%29final.pdf>. Acesso em 21 fev. 2015

FISCHER, Rosa Maria. **Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor**. In: VOLTOLINI, Ricardo (Org.). Terceiro setor: planejamento e gestão. São Paulo: Senac, 2004.

FISHMANN, A. M., ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.

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

LAUDON, Kenneth C. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LEVITT, Steven D. **Freakonomics**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Disponível em: http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao_e_gestao_de_politicas_publicas_no_parana/volume_II/capitulo_4_seguranca_publica/4_10.pdf. Acesso em: 05 Mar. 2015.

LIMA, Washington Rodrigues, MENEZES, Jodir Cezar. **Planejamento Estratégico**. Brasília: SENASP/MJ, 2009.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 26ª edição. São Paulo, SP: Malheiros Editores, 2008.

MELO, Celso Antonio Bandeira de. **Direito Administrativo**. São Paulo, SP: Malheiros Editores 2003.

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

OLIVEIRA, Ricardo. **Aspectos administrativos da segurança pública**. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/aspectos-administrativos-da-seguranca-publica/6315/>>. Acesso em: 04 mar. 2015.

PACHECO, Ana Paula Reusing; BORNHOFEN, Paulo Roberto Bornhofen. **Gestão estratégica na segurança pública**. Palhoça: Unisul Virtual, 2. ed. rev. e atualizada, 2007.

PONCIONI, Paula. **Tornar-se Policial: A construção da identidade profissional do policial do Estado do Rio de Janeiro**. Tese (doutorado). Universidade de São Paulo, 2003.

REISS JR.; Albert. J. **Organização da polícia no século XX. Policiamento moderno**. Em: TONRY, Michael [e] MORRIS, Norval. Policiamento moderno. São Paulo, Edusp, 2003.

ROME LABORATORY. **The New Horizon: Transferring Defense Technology to Law Enforcement**. *Law Enforcement Bulletin: 1996 Issues*, Washington, D. C., Federal Bureau of Investigation - FBI. 1996. Disponível em: <<http://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=http://cryptome.org/jya/tdt-le.htm&prev=search>>. Acesso em: 10 Mar. 2015.

SENASP/MJ. **Condutores de Veículos de Emergência**. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2013.

SENASP/MJ. **Uso das informações na gestão das ações de segurança pública.** Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2013.

SOARES, Luiz Eduardo. **Novas Políticas de Segurança Pública: alguns exemplos recentes.** Jus Navigandi, Teresina, ano 7, n. 65, maio 2003. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=4096>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

SOARES, Luiz Eduardo. **Segurança municipal no Brasil: sugestões para uma agenda mínima.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

VARGAS, Ricardo. **Os meios justificam os fins – gestão baseada em valores: da ética individual à ética empresarial.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VIEIRA, Oscar Vilhena Vieira; DUPREE, A. Scott. **Reflexões acerca da sociedade civil e dos direitos humanos.** Revista Internacional de Direitos Humanos. vol.1 n.1 São Paulo, 2004.

WRIGHT, P.; Kroll, M. J.; P Arnell, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE – MODELO DE QUESTIONÁRIO

PESQUISA

Caro Senhor(a)

Face a realização de meu trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), na modalidade a distância, no âmbito da Universidade Aberta do Brasil (UAB), tendo como tema de pesquisa “**Os desafios dos gestores das Delegacias de Polícia Rodoviária Federal do Rio Grande do Sul e os reflexos de suas administrações na gestão de segurança pública**”, solicito a Vossa Senhoria que, gentilmente, responda este questionário, a fim de coletar sua opinião sobre as questões referentes a temática apresentada.

Aproveito a oportunidade e saliento que é garantido total anonimato das respostas fornecidas, tendo a presente pesquisa, o objetivo único e restrito de buscar a opinião dos servidores que atuam em cargos de chefia e atuam na gestão de segurança pública no âmbito da PRF, para embasar o referido trabalho acadêmico.

Agradeço a sua colaboração. Sua opinião é muito importante.

1ª BLOCO – PERFIL

1. Há quanto tempo trabalha na Polícia Rodoviária Federal?

Anos

2. Seu nível de escolaridade é:

- Médio
- Superior. Qual?
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

3. Qual a função de gestão que exerce atualmente na PRF?

- Chefe de Delegacia
- Substituto do Chefe de Delegacia
- Chefe do Núcleo de Policiamento e Fiscalização
- Substituto do Chefe do Núcleo de Policiamento e Fiscalização

4. Já exerceu alguma função de gestão ou chefia fora da Polícia Rodoviária Federal?

- Não
- Sim. Qual?

5. Por quanto tempo está na função de chefia na PRF?

Anos

6. Antes de exercer a atual função de chefia já havia exercido outra função de gestão no âmbito da PRF?

- Sim. Qual?
- Não

7. Possui algum curso de qualificação na área de gestão, seja de pessoas, pública, organizacional ou de segurança?

- Sim. Qual?
- Não

2ª BLOCO – COMPORTAMENTO E AVALIAÇÃO

8. Você se considera apto para exercer a atividade de chefia e gestão na área de segurança pública?

- Sim Não
- Parcialmente
-

9. Em seu ponto de vista, qual o atributo indispensável para um gestor público na área de segurança?

- Espírito de liderança
- Responsabilidade
- Qualificação técnica
- Experiência Profissional
- Outro. Especifique:

10. Quais aspectos podem desmotivar um gestor no exercício de uma função de chefia?

11. Diante do seu ponto de vista, descreva 3 (três) características de um gestor que apresenta um perfil de liderança capaz de aprimorar os resultados e objetivos almejados pelo planejamento estratégico do DPRF?

1.

2.

3.

Marque o item que melhor corresponde a sua opinião, de acordo com a escala abaixo:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Diante do contexto administrativo e dentro de um planejamento estratégico eficiente, os conhecimentos sobre a estrutura do órgão, assim como, de suas atribuições e demais pressupostos administrativos que envolvem a função de chefia são imprescindíveis para o exercício da função de gestor.	<input type="radio"/>				
13	O chefe que apresenta ampla capacidade organizacional na gestão de pessoas e conhecimento técnico é capaz de influenciar e motivar positivamente o trabalho da equipe na melhora dos resultados e alcance de as metas.	<input type="radio"/>				
14	A Missão da PRF: <i>“Garantir segurança com cidadania nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União”</i> , margeada pela visão de futuro: <i>“Ser reconhecida pela sociedade brasileira por sua excelência e efetividade no trabalho policial e pela indução de políticas públicas de segurança e cidadania”</i> está sendo alcançada pelos atuais gestores dentro do planejamento estratégico do DPRF.	<input type="radio"/>				
15	Na condição de gestor público e diante da atual conjuntura da segurança pública do país, as expectativas relativas aos encargos inerentes às funções de chefia/administração estão sendo plenamente atingidas em sua gestão.	<input type="radio"/>				
16	A problemática <i>“déficit de recursos humanos x demanda operacional/administrativa”</i> é o maior desafio enfrentado pelos atuais gestores da PRF.	<input type="radio"/>				

17) Como gestor (Chefe de Delegacia ou do Núcleo de Policiamento e Fiscalização), você teria alguma sugestão de melhoria do contexto administrativo e operacional da PRF, em termos de gestão de Delegacias e UOPs PRF, que possa melhorar ou facilitar o alcance dos objetivos e metas elencadas no planejamento estratégico do DPRF?

Obrigado pela sua colaboração!