

UNIVERSIDADE TIRADENTES
RITA GABRIELA DE REZENDE OLIVEIRA

gabrieladioliveira@yahoo.com.br

AS DIFICULDADES NA INTEGRAÇÃO DAS
POLÍCIAS CIVIL E MILITAR

Aracaju
2008

RITA GABRIELA DE REZENDE OLIVEIRA

**AS DIFICULDADES NA INTEGRAÇÃO DAS
POLÍCIAS CIVIL E MILITAR**

Relatório apresentado na Universidade Tiradentes, como pré-requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração sob a orientação do Prof. Msc. João Lago.

**Aracaju
2008**

RITA GABRIELA DE REZENDE OLIVEIRA

**AS DIFICULDADES NA INTEGRAÇÃO DAS
POLÍCIAS CIVIL E MILITAR**

Relatório apresentado à banca examinadora do Curso de Administração da Universidade Tiradentes - UNIT, como pré-requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em ____/____/____

Banca Examinadora

Orientador Prof. Msc. João Francisco Lago Rodrigues

Dedicatória

Dedico este relatório à minha mãe, pela confiança, apoio por apostar em mim e tornar possível este resultado.

"A única coisa que separa um homem do que ele quer da vida é simplesmente a vontade de tentar aquilo e a fé para acreditar que aquilo é possível."

Richard M. DeVos

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por estar sempre presente na minha vida, e tornar tudo possível e pelo grande aprendizado proporcionado por mais essa experiência.

Aos meus pais, por acreditarem no meu sucesso, sempre me estimulando a crescer eticamente e profissionalmente.

Aos meus avós e meu tio José Bezerra por sempre ter passado segurança e apoio em todos os momentos.

Aos professores, Adelmo Porto, Dante Flávio, Ivanilson Santos, Maisa Fontini, Maria Balbina, Paulo Afonso e João Lago que contribuíram decisivamente para a minha, formação acadêmica, profissional e pessoal.

Gostaria, ainda, de aproveitar e prestar um agradecimento muito especial ao Secretário de Estado de Segurança Pública Dr. Kércio Silva Pinto e Etel Soares Mendes Diretora da Assessoria de Planejamento pelo apoio moral e estímulo que me permitiram levar até ao fim este processo de investigação na Secretaria de Estado da Segurança Pública de Sergipe.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para o sucesso deste trabalho.

RESUMO

Observando o trabalho dos conselhos comunitários, verifica-se a real possibilidade de discussão entre a comunidade e os agentes de segurança acerca dos problemas locais. É uma atividade que viabiliza a mediação de conflitos, a proposta de soluções por quem mais conhece as dificuldades quotidianas, o monitoramento das atividades policiais, bem como a elaboração conjunta da política de segurança e de prevenção do crime. Ademais, o policial revela-se amigo da população, gerando a confiança mútua essencial ao combate à criminalidade. Diante disso, e com o intuito de encontrar soluções efetivamente fortes, será feita uma abordagem alternativa da questão da segurança, através de um estudo detalhado sobre as dificuldades de integração entre as polícias civil e militar. Ciente de que não existem fórmulas milagrosas para combater os problemas sociais, pretende-se, pois, contribuir para uma melhoria na segurança dos cidadãos, na tentativa de resgatar valores de convivência pacífica e harmoniosa entre as pessoas. O método utilizado será o dialético que consiste em conflitos contrários ao que já existe, favorecendo a mudança, a melhoria do que vem crescendo negativamente nos órgãos de segurança. E o método indutivo que parte do particular para o geral, na segurança pública as dificuldades como cultura, clima, estrutura, ocasionam o problema geral que é a deficiência na segurança da sociedade. A partir da conjugação de esforços e do apoio da ação da sociedade civil organizada, será proposta uma nova forma de pensar a segurança pública, uma nova forma que depende, antes de tudo, da vontade sincera e consciente de cada indivíduo que integra a sociedade.

ABSTRACT

Noting the work of community councils, there is a real possibility of discussion between the community and the security agents about local problems. It is an activity that enables the mediation of conflicts, the proposed solutions by who else knows the difficulties daily, the monitoring of police activities, and developing joint security policy and the prevention of crime. Moreover, the police has proved friend of the population, generating mutual trust essential to combating crime. Given that, and in order to find solutions effectively strong, will be made an alternative approach the issue of security, through a detailed study on the problems of integration between the police and military civil. Aware that there are no miracle formulas to combat social problems, it is therefore contribute to an improvement in the security of citizens, in an attempt to rescue values of peaceful coexistence and harmony between people. The method is the dialectic that is in conflict contrary to what already exists, encouraging change, the improvement of which is growing negatively on the security agencies. And the inductive method that the particular to the general, the public security difficulties as culture, climate, structure, cause the general problem is that the deficiency in the safety of society. From the combined efforts and support the action of organized civil society, will be offered a new way of thinking public security, a new form that depends, first of all, sincere and conscious of the will of individuals that includes the society.

SIGLA UTILIZADA

SUSP – Sistema Único de Segurança Pública

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	12
2.1 Segurança Pública.....	12
2.2 Possibilidade de Inovação da Polícia.....	13
2.3 Dificuldades na Implantação de um Novo Sistema.....	14
2.4 Integração em Equipe.....	16
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.....	19
3.1 Histórico da Organização.....	19
3.2 Missão / Objetivos.....	19
3.3 Atividades Desenvolvidas.....	20
3.4 Estrutura de Funcionamento.....	20
4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ENCONTRADA.....	22
5 SUGESTÕES.....	24
6 CONCLUSÃO.....	26
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28
8 ANEXOS.....	29

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho procurou investigar as Polícias Civil e Militar no que diz respeito ao processo de integração. Contudo, temos demonstração da situação problema e principais elementos que influenciam na resistência às integrações, como cultura policial, formação, corporativismo, ideologia, estrutura organizacional de cada uma das polícias.

A ausência de informações é um item que também influencia na resistência à coerência no trabalho policial. Traz a apresentação e a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo realizada com policiais civis e militares, que mostra as opiniões dos mesmos sobre elementos que influenciam na resistência à integração das polícias.

É uma tentativa de mostrar ao Estado de Sergipe, que a integração das polícias civil e militar depende das políticas públicas de combate à violência e devem se pautar por metas claras e definidas que utilizem instrumentos de medida confiáveis para a avaliação e de acordo com os meios disponíveis e sempre de forma democrática.

No primeiro capítulo será apresentada a introdução, onde será abordada a caracterização da instituição.

No segundo capítulo irá oferecer a revisão da literatura a respeito da segurança pública, possibilidade de inovação da polícia, as dificuldades de implantação de um novo sistema e a integração em equipe.

No terceiro capítulo apresentará a caracterização da organização e seu ambiente.

No quarto a análise da situação encontrada.

No quinto, sugestão.

No sexto a conclusão do relatório.

E, finalmente será apresentado o anexo com o questionário aplicado para obtenção de dados a respeito do tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Segurança Pública

Se houver confiança entre a comunidade e a polícia, existirá eficiência nas prisões, melhor tratamento na comunidade, maior facilidade na entrega de denúncias, protegendo as testemunhas, entre vários outros fatores positivos na interação com a sociedade.

Deve-se equipar, capacitar, e motivar a polícia tanto civil quanto militar, para atender melhor as demandas, melhorando assim o relacionamento e o trabalho policial. A busca ao apoio da comunidade é muito importante, pois é a melhor fonte de informação em relação aos crimes, que podem ou que já foram cometidas, quadrilhas e de tráficos. Oliveira, (2002: 72) expressa: “O sucesso desse esforço dependerá fundamentalmente da crença das lideranças policiais de que resultados positivos podem ser alcançados apesar de todas as dificuldades”.

A opinião pública de Sergipe vem exigindo, a cada dia, alternativas eficazes que contenham a violência.¹ O sistema de polícia é um obstáculo para ser lidado com desafios no qual nos defrontamos, é lento, enfraquecido pela resistência, havendo falhas na contenção da violência e corrupção.

Existindo um programa para rever esses entraves diminuiria de modo significativo a desordem e incapacidade na polícia. A integração das ações policiais diagnosticada constantemente de acordo com a área de atuação, implantando estratégias eficazes de prevenção que reduzem e controlam os crimes. Monet, (2002: 159) expressa: “O medo de ser vítima de um roubo, de um assalto ou de uma agressão chega regularmente à frente das inquietações sociais ou em igualdade com o receio do desemprego”.

¹ O Projeto de Gestão Integrada em Segurança Pública, já existe em na Secretaria de Segurança de Sergipe, mas ainda não foi executado.

O crescimento da violência contido haverá diminuição da mortalidade de forma assustadora, principalmente entre adolescentes e crianças. O número vem aumentando com menores de dezoito anos, uma pesquisa mostra que no ano de 2001 oficialmente mortos em confronto com a polícia, foram cinquenta e dois.²

Observa-se que as estatísticas da mortalidade foram registradas pela polícia, porém existem policiais corruptos que usam cemitérios clandestinos para se livrar de corpos, podendo ser ainda mais elevado do que o apresentado na Secretaria de Segurança do Rio de Janeiro.

Um programa de redução e controle da violência bem planejada baseado em dados criminais, com acompanhamento de chefes competentes, observando ações e resultados articulado pelo poder público local e a comunidade ampliará os efeitos de suas ações.

A atualização das investigações é necessária, principalmente em homicídios, diligências investigatórias, pesquisas do crime e evidências periciais, metodologias interrogatórias e de inteligência, com controle do Ministério Público e autoridades.

2.2 Possibilidade de Inovação da Polícia

Departamentos policiais estão avançando para policiamento voltado a comunidade, que envolve mudanças fundamentais nas perspectivas da população. A polícia tradicional existente, talvez seja o maior obstáculo a ser enfrentado para a implementação de uma polícia voltada à prevenção do crime junto à comunidade.

Sempre há, nas organizações, resistência à mudanças e na polícia não é diferente, a cultura é tradicional e para introduzir o conceito de integração das polícias e o envolvimento com a comunidade será complicado.

² Fonte: Secretaria de Segurança Pública – Estado do Rio de Janeiro (SSP-RJ)

As forças policiais bem preparadas, capacitadas, perceberam pelo seu próprio reconhecimento que a inovação está funcionando cautelosamente, conforme mostra Skolnik. Por mais que relutem em admitir os fatos positivos, esses serão percebidos aos poucos depois da implantação do programa de integração. Haverá uma reciprocidade entre as polícias e a comunidade, descentralização organizacional e empregos civis, daí começa a perceber a mudança.

Os cidadãos comuns devem realmente torna-se co-produtores da prevenção do crime, a reciprocidade é uma necessidade. Não se podem mobilizar as comunidades para a prevenção do crime de cima para baixo. Tem-se de motivar os membros da comunidade a trabalhar com os agentes profissionais da aplicação da lei e ao lado delas. (SKOLNICK, 2002:225)

O novo profissionalismo implica que a polícia sendo responsável pela segurança da comunidade, com as duas polícias envolvidas com responsabilidade na prevenção do crime a inovação será satisfatória e eficiente.³

A reciprocidade é necessária entre elas, deve ser aplicada à lei e agir enfrentando problemas e observando novas possibilidades de melhor atuação com mais facilidades e mais êxito na prevenção.

Sem reciprocidade, feedback, sem integração das polícias e participação da comunidade não terá condições de otimizar as necessidades. Existindo esses fatores a polícia se tornará mais inteligente taticamente, usando recursos com mais eficiência e haverá melhoria das relações policiais junto à sociedade.

2.3 Dificuldades na Implantação de um Novo Sistema

A cultura policial é uma das dificuldades, pois, tem uma história que inclui

³ O Projeto de Integração das Polícias já existe em alguns estados como em Minas Gerais, onde obtiveram sucesso na implantação.

isolamento, autoproteção e desconfiança por isso causam obstáculos para a mudança das características policiais. Um chefe de polícia inovador pode deparar com maiores problemas que podem ser enfrentados, para introduzir as mudanças ele deve manter todos unidos e demonstrar os novos valores a serem aceitos por eles. ⁴

Além disso, como expressa Skolnick, motivando, treinando, capacitando e promovendo, haverá reação positiva ou negativa, que com o tempo será superada de acordo com a experiência inovadora.

Mesmo que se possa mostrar que os desenvolvimentos que estamos discutindo são positivos e úteis na salvaguarda da segurança pública e no aumento de confiança nos órgãos de aplicação da lei, as mudanças não serão fáceis. (SKOLNICK , 2002: 237)

O sistema existente continuará a inibir a mudança. A burocracia resiste com muito vigor, pois apóiam a tradição cultural, algumas pessoas preferem que a polícia não mude. Existirá sempre o conflito entre a autonomia do trabalhador e a inovação dos departamentos, além disso, os chefes quem impedem a medida inovadora.

Tudo sendo modificado com cautela, coragem e responsabilidade, a análise da eficiência da polícia terá a colaboração do público, compreensão das polícias, mudanças nos serviços e da força da dicotomia sentida mutuamente por todos. Balestreri (2003: 42), expressa: “Investir, pois, no aparelhamento, assalariamento e formação técnico-científica e humana dos policiais, é o grande para a transformação do sistema”.

A análise da política de segurança envolve necessariamente a formulação de programas e análise de métodos de monitoramento e avaliação. A formulação de problemas, alternativas, ações e resultados são questões de natureza teórica, e a

⁴ Na experiência de integração das polícias: Os Distritos Modelo em Fortaleza mostra o quanto é difícil mudar a estrutura policial, porém não é impossível.

avaliação, monitoramento e estruturação são de ordem técnica, envolvendo a utilização de modelos de efetividade, eficiência, equidade e custo benefício. Tudo o que foi dito também pode ser resumido em poucas palavras, gestão eficiente da atividade policial.

Evitar conflitos é uma forma de manter as coisas unidas, o perfil do chefe deve ser calmo, sério, autoritário com valores firmes, temperados por uma profunda avaliação da *realpolitik*⁵. Com isso haverá melhor possibilidade de introduzir e programar novas idéias policiais que não é fácil, mas é possível e é essencial para conseguir confiança dos que estão sendo policiados e oferecer melhor segurança pública no estado de Sergipe.

2.4 Integração em Equipe

Para que haja um bom funcionamento de uma política de integração, é necessária a colaboração entre as cúpulas das polícias, ou seja, que assumam na prática, a integração.

Devem ser compreendidas como comenta Balestreri, que as atividades policiais desenvolvidas operacionalmente de maneira integrada entre policia civil, militar e corpo de bombeiros em cada área.

Um caminho sério e bastante óbvio para aqueles que entendem alguma coisa da dinâmica do sistema de segurança pública ainda é o do aprofundamento das relações interativas entre os diversos subsistemas que o compõe. (BALESTRERI, 2003: 43)

Havendo reuniões entre as partes traçando planos de combate e prevenção ao crime, existirá eficiência na organização. As estatísticas devem ser

⁵ Termo de origem germânica. Refere-se ao realismo político, ou política prática, baseado em interesses nacionais, ou imediatos, ou em considerações materiais, diferentes dos conceitos morais ou princípios.

produzidas através de relatórios de crimes, feitos com base nos boletins de ocorrências policiais, serão analisadas para ser estabelecido um plano de ação estratégico.

Assim ficam atualizadas e regularizadas as estatísticas, sabendo os tipos dos crimes e delitos estão ocorrendo em cada área, com características das ações, com maior facilidade na identificação das pessoas e especificação dos crimes.

Essas estatísticas orientam as estratégias de ação das polícias indicando, maior presença do policiamento ostensivo que inibe e combate a criminalidade que vem sendo praticada, e o modo da polícia civil que é direcionada a investigações.

Havendo disponibilidade dessas estatísticas, existirão melhor relacionamento e compreensão da população. Com a cooperação das lideranças comunitárias, as informações serão subjetivas, obtidas pelo conhecimento prático do local onde moram e a convivência diária com a comunidade.

São de extrema importância às informações passadas pela população, como demonstra Monet, a respeito dos delitos ocorridos, esses serão mapeados e seus autores identificados e investigados. Contudo não é importante só a integração das polícias exige também a participação e cooperação da população em toda essa integração.⁶

O efeito de múltiplas pressões políticas, todos os governos se empenham, desde a virada do século, num movimento que os conduz, no mínimo, a reforçar seu controle sobre as polícias locais e, no máximo, a integrá-las num corpo único de polícia de Estado. (MONET, 2002: 56)

Observa-se que o comportamento dos integrantes nem sempre será o esperado, alguns irão ativamente participar de reuniões, outros não acreditam na mudança e não irão participar. Que poderá inviabilizar o planejamento estratégico, sem a cooperação das polícias e da sociedade. Por isso motivar, incentivar com responsabilidade e cautela evita esses entraves.

⁶ Pesquisa feita Universidade Federal do Ceará mostra o quanto à participação comunitária influencia no combate a redução da violência.

A polícia civil mantendo seu papel de polícia judiciária e a militar deixando de suprir a deficiência da civil, cada um cumprirá seu papel, sem deixar que a apreensão e disputa dominem.

O *déficit*⁷ de pessoal da polícia civil, que deverá ser solucionado com realização de concurso público para os quadros específicos. Além dos interesses dos policiais e população, as autoridades e o governo, terão que incentivar e manter esse projeto buscando inovar sempre.

A polícia disposta a amenizar as dificuldades encontradas, terá melhoria tanto internamente, quanto na sociedade.

Por um lado com a integração acredita-se que é fundamental a prestação de serviço policial e da comunidade, trazendo confiança e respeito à sociedade. Todos terão o comprometimento de agir como exercício legítimo da cidadania na garantia e na promoção dos direitos humanos, por mais que tenham obstáculos burocráticos e carências de recursos de pessoal nas corporações policiais⁸.

Por outro lado existem experiências que trazem êxito na sociedade democrática, que reforçam a necessidade de adotar novas estratégias de segurança pública que combatem a violência social e criminalidade que só se pode executar com uma sociedade organizada.

⁷ Déficit é um termo contábilístico de origem latina, que se caracteriza por um saldo negativo resultante de, em um orçamento, ter mais gastos, ou despesas do que ganhos, ou receitas. O déficit pode ser provocado pelo gastos excessivos do estado, quer em gastos sociais ou em gastos com a administração pública.

⁸ O comando da segurança pública tem prometido à polícia civil a realização de concurso público.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

3.1 Histórico da Organização

A Secretaria de Estado da Segurança Pública foi criada em 22 de maio de 1948 pela Lei 36, originando-se do Departamento de Segurança Pública. Anteriormente a esse Departamento existiram a Repartição Central de Polícia e a Diretoria de Segurança Pública. A Polícia Militar, com o nome de Batalhão Militar, passou a ser subordinada a então Diretoria de Segurança Pública em 15 de outubro de 1923. Só bem posteriormente, em 6 de julho de 1973, é que a Polícia Civil foi criada como um dos órgãos de administração direta da Secretaria.

Em 21 de outubro de 1969 a Inspetoria Geral da Guarda Civil e de veículos, da estrutura da Secretaria de Segurança Pública, foi transformada em Departamento Estadual de Trânsito, permanecendo subordinado à Secretaria até em autarquia pela Lei 2.608, de 27 de fevereiro de 1987.

As Leis 4.496 e 4.500, de 2 e 15 de janeiro de 2002, promovem grande alteração na estrutura administrativa do Estado de Sergipe ao transformarem o Corpo de Bombeiro Militar e a Polícia Militar do Estado de Sergipe, antes unidades internas da Secretaria de Estado da Segurança Pública em unidades da administração direta ao Poder Executivo Estadual. Essa situação vigorou até a vigência da Lei 4.749, de 17 de janeiro de 2003, que fez esses dois órgãos retornarem à administração direta da Secretaria de Estado da Segurança Pública.

3.2 Missão/Objetivos

Promover e garantir a segurança da população do Estado de Sergipe de forma integrada, ágil, moderna, transparente, acessível e efetiva.

Tornar o Sistema Estadual de Segurança Pública uma referência de organização moderna e eficiente, que promove ações de forma integrada em todas as regiões do Estado de Sergipe, com respeito ao cidadão e credibilidade social, com plena satisfação de seus integrantes.

3.3 Atividades Desenvolvidas

Reduzir os índices de violência, aumentando a sensação de segurança da população. O papel dos diretores, gerentes e supervisores na Secretaria é atingir metas necessárias à segurança das pessoas que dependem do resultado do seu trabalho, gerenciando pessoas e processos com responsabilidade.

É uma ação coletiva organizada limitada à lei que assegura a soberania do Estado, possui caráter público, especializado e profissional. Apresenta particularidades que se distinguem das outras instâncias da administração pública. A polícia ostensiva e preventiva, representada pela Polícia Militar, e polícia judiciária, representada pela Polícia Civil.

3.4 Estruturas de Funcionamento

A estrutura da instituição policial militar é ampla e com funções diversas. É dividida em Comandos Regionais, Comando de Áreas, Companhias, Pelotões e Núcleos. Também possui vários Comandos de Áreas especializados. Possui Seções, Diretorias, Corregedoria. Existem alguns órgãos militares que muitas pessoas chamam de instituições satélites, como a Justiça Militar e a Casa Militar.

Ela é estruturada baseada na hierarquia e na disciplina. Possui estatuto constitucional e é regida com disponibilidade integral dos seus efetivos, inclusive férias ou licenças. A polícia militar é de competência ostensiva, em casos de necessidade se submeter-se à justiça militar e comum.

A estrutura da Polícia Civil baseia-se em Departamentos, Divisões, Delegacias Regionais, Delegacias, Seções e Chefias e Corregedoria. Seu efetivo é fixado em torno da metade das instituições policiais militares. Infelizmente seus veículos são caracterizados, impróprios para o serviço de investigação.

A Polícia Civil tem um regime estatutário menos rígido, com escalas mais folgadas e com regime disciplinar diferente da Polícia Militar. Não possui uma organização baseada em hierarquia extensa e idêntica à disciplina militar. Cabe-lhe a competência de polícia judiciária.

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ENCONTRADA

É importante existir confiança entre a comunidade e a polícia, diante disso haverá eficiência nas prisões, melhor tratamento na comunidade, maior facilidade na entrega de denúncias, protegendo as testemunhas, entre vários outros fatores positivos na interação com a sociedade. Equipar, capacitar e motivar a polícia civil e a militar se faz necessário para atender melhor às demandas e melhorar a relação e o trabalho policial.

O combate ao crime só poderá ser feito diante do interesse e colaboração social, com isso o apoio da comunidade é muito importante, que é a melhor fonte de informação em relação aos crimes, que podem ou que já foram cometidos, quadrilhas e de tráficos. As dificuldades de execução de programas para solucionar a precariedade da segurança pública se dão através de vários fatores como clima, cultura e desinteresses organizacionais.

A ausência de informação é um componente que influencia os policiais a resistirem à integração. Esse projeto é uma tentativa de mostrar que a integração das polícias não é uma vontade da maioria das polícias por causa da cultura e estrutura organizacional, a formação dos policiais e o corporativismo.

Muitos desses chefes resistem às mudanças necessárias, pois acham que as demandas externas, principalmente aquelas relativas à integração entre as Instituições Policiais, são ameaças às suas tradições, pretendendo que o órgão se mantenha funcionando como sempre, evitando as inovações, uma vez que podem trazer intranquilidade interna, que causam pressões e críticas.

Denota-se a falta de colaboração entre os membros das diferentes corporações e mesmo assim, não há um planejamento estratégico para a reforma que se mostra necessário e já vem ocorrendo em outros Estados da federação. Por meio do Plano Nacional de Segurança Pública o governo incentiva a integração das polícias, a fim de sejam implementadas em todos os níveis, ações de melhoria do desempenho em satisfação organizacional e na redução a violência.

Diante disso, faz o seguinte questionamento: Até que ponto a integração poderá acabar com as dificuldades entre as polícias civil e militar?

5 SUGESTÕES

Uma polícia bem-sucedida trás uma transmissão de valores, pode ser que uma organização excelente não precise inovar como também uma inovadora não seja excelente, porém esteja em uma direção positiva. Toda organização tem sua cultura na policia inclui isolamento, autoproteção, desconfiança, interferências políticas. Com programas e análise de métodos de monitoramento e avaliação, envolvendo a utilização de modelos de efetividade, eficiência, equidade e custo benefício pode melhorar o nível de satisfação, comprometimento e qualidade no trabalho.

Existem dificuldades na implementação de uma policia integrada, preventiva voltada à comunidade. Umas desses entraves é a interferência das polícias tradicionais que são extremamente resistentes, com uma cultura consolidada que não deixa as portas se abrirem, desconfiando do trabalho com pessoal de fora, fazendo com que seja difícil introduzir um novo conceito de policia envolvendo as policias e também a comunidade, ficando cada vez mais distantes e isoladas.

As mudanças constantes exigem das instituições públicas posições inovadoras, o que pressupõe que elas deverão estar aptas a se mostrarem atentas a estas pressões externas. As exigências externas sob as quais as entidades públicas não têm poder decisório, antes, precisam conhecer as novas necessidades e desejos de seus clientes para melhor atender-lhes.

As dificuldades na melhoria do sistema de segurança é que todos da instituição são sintonizados com as exigências e expectativas dos chefes, o tradicional caráter paramilitar e a organização burocrática.

Para inovação há obstáculos a serem superados, com um arranjo técnico, planejado, num organismo social. Um chefe de polícia deve se comprometer em cumprir seu compromisso, motivando todos para que se envolvam na nova estrutura policial. Os policiais conservadores podem ser influenciados apoiando a mudança.

Convencendo seus comandos dos novos valores e não será fácil, por causa de seu interesse próprio e de sindicatos fortes. No entanto, o chefe interessado pode

influenciar seus membros promovendo-os, contratando mais policiais qualificados, defendendo a inovação de modo que os policiais sintam que o programa é distinto e valorizado.

Tem que ser apoiado pelo público e solicitar recursos financeiros para implantação das estratégias o que será complicado por causa da ambivalência da população com relação à polícia. As atividades pró-ativas de prevenção ao crime incorporam os cidadãos e a polícia que passam a se identificar e compreender os problemas de policiamento.

6 CONCLUSÃO

Para melhoria da gestão deve haver mudança, para minimizar os conflitos entre as necessidades dos indivíduos e das organizações. Algumas medidas podem ser adotadas para que se alcancem os objetivos institucionais, atendendo às expectativas dos funcionários e clientes, que são no caso presente às polícias civil, militar e a sociedade.

A nova política nacional de segurança pública do Governo Federal responsabiliza em seu plano de governo os Estados a realizarem a integração das polícias Civil e Militar. Os Estados que cumprirem esse item do Plano Nacional de Segurança Pública receberá recursos para aplicação na aquisição de materiais e viaturas, visando à diminuição da criminalidade nos estados e conseqüentemente no país.

Além do programa da Secretaria Nacional de Segurança, existe um projeto em Sergipe, criado em 2007 no Planejamento Estratégico que é a Gestão Integrada em Segurança Pública, que ainda não começou a ser executado. O projeto analisa métodos de monitoramento e avaliação, envolvendo a utilização de modelos de efetividade, eficiência, equidade e custo benefício pode melhorar o nível de satisfação, comprometimento e qualidade no trabalho.

Diante das novas concepções de administração e planejamento, torna-se contraproducente a falta de integração no planejamento e execução de ações e atividades semelhantes e complementares. Geralmente o entendimento e o resultado, são comprometidos devido às diferenças hierárquicas existentes entre as Instituições, além da diferença salarial entre servidores que, em tese, possuem o mesmo nível acadêmico.

A dificuldade na implementação de uma polícia integrada, preventiva voltada à comunidade se dá pela interferência das polícias tradicionais que são extremamente resistentes, com uma cultura consolidada que não deixa as portas se abrirem, desconfiando do trabalho com pessoal de fora, fazendo com que seja difícil introduzir um novo conceito de polícia envolvendo as polícias e também a

comunidade, ficando cada vez mais distantes e isoladas.

Esse trabalho tem como relevância social apresentar dados sobre a questão, tendo por base a opinião de policiais civis e militares do Estado de Sergipe. Esta proposta é fruto de uma discussão que iniciou na sociedade entre juristas e ganhou repercussão no Congresso Nacional. No entanto, ela ainda não foi assimilada pelos membros das corporações, conforme mostrou a pesquisa realizada.

A importância da pesquisa é determinada pela oportunidade de analisar uma questão problemática existente nas polícias sergipana, com possibilidades positivas no que diz respeito a proposições para modificação da situação problema. Deve haver motivação nas relações de trabalho e integrar de forma eficiente as polícias no combate ao crime.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BALESTRERI, Ricardo Brisolla, **Direitos humanos: Coisa de polícia**. Edição CAPEC, Passo Fundo – RS: Berthier, 2003, 124 p.

BAYLEY, David H. **Padrões de policiamento: Uma análise internacional comparativa**. Tradução de René Alexandre Belmonte. 2. ed., São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

DURANTE, Marcelo Ottoni; QUADROS, Jorge Luiz, **Sistema único de segurança pública: 2003, 2004 e 2005**. Brasília – DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública.

FURTADO, Vasco. **Tecnologia e gestão da informação na segurança pública**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade, **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

LUNA, Sergio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa**, São Paulo: EDUC, 1996.

MONET, Jean Claude. **Polícias e sociedade na Europa**. Tradução de Mary Amazonas Leite de Barros. 2 ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, Nilson Vieira. **Policiamento comunitário: Experiência no Brasil 2000-2002**. São Paulo: Página Viva, 2002.

_____. **Insegurança pública, reflexões sobre a criminalidade e a violência urbana**. São Paulo: Nova Alexandria, 2002, 248 p.

ROECH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalho de conclusão**. Dissertações e Estudos de Cãs. 3 ed. 2 reimpr, São Paulo: Atlas, 2006.

SKOLNICK, Jerome H, **Nova polícia: Inovação na Polícia de Seis Cidades Norte-Americanas**. 2 ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

8 ANEXOS

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO

Tema: As dificuldades na Integração das Polícias Civil e Militar.

Apresentamos a seguir um questionário aplicado na Secretaria de Estado da Segurança Pública, voltado à coleta de dados sobre as dificuldades na integração das polícias civil e militar em Sergipe. Você, é a nossa fonte de informações e a sua participação, ao responder a este questionário, é fundamental para que possamos definir políticas de atuação na área e avaliar os fatores que influenciam contra a interação dos trabalhos policiais, inclusive quanto ao combate à violência e a criminalidade.

IDENTIFICAÇÃO

1. Nome da Instituição _____

2. Função que exerce:

() Policial Civil

() Policial Militar

() Assessor técnico

() Diretor

() Auxiliar administrativo

() Outra. Qual? _____

3. Qual seu grau de escolaridade?

() Doutorado

() Mestrado

() Superior

() Superior Incompleto

() Ensino Médio

Ensino Fundamental

4. Quanto à faixa salarial. Qual a que mais se aproxima da realidade?

Até R\$ 1.000,00

Até R\$ 2.000,00

Até R\$ 3.000,00

Acima de 3.001,00

DIFICULDADES NA INSTITUIÇÃO

5. Qual a maior dificuldade que você encontra em exercer seu trabalho?

(Pode ser mais de um)

Falta de estrutura Física

Falta de qualificação

Escala de trabalho apertada

Salário Baixo

Ausência de Transporte para locomoção

Nenhuma

6. Você considera essa instituição eficiente?

Sim

Não

Em que aspectos?

7. Liste quais fatores que geram obstáculos na melhoria dos serviços policiais:

8. O que você acha da execução dos projetos e programas que visam modernização e aprimoramento da segurança pública:

Excelente

Bom

Regular

Ruim

9. Você acredita que o levantamento dos dados sobre as dificuldades organizacionais nas atividades policiais pode contribuir para diminuição dos obstáculos?

10. Em sua opinião, as ações desenvolvidas pela Secretaria da Segurança Pública atende as expectativas do servidor?

Sim, houve mudanças significativas no tratamento com o público interno, basta verificar as prioridades do atual governo.

Não, as ações continuam estagnadas, repetindo, demasiadamente, o modelo ultrapassado de gestão anteriores.

Às vezes, vivemos relações inovadoras e retrogradadas ao mesmo tempo.

Insuficientes, nossas necessidades são tantas que por mais que façam, não acreditamos que seja resolvida em uma gestão.

11. Você acredita que o levantamento dos dados sobre as dificuldades organizacionais nas atividades policiais pode contribuir para diminuição dos obstáculos?

Sim

Não

Por favor, justifique sua resposta:

12. Você acredita que a integração da polícias civil e militares com a população podem colaborar para diminuição dos problemas enfrentados no âmbito da segurança pública? Justifique.

() Sim

() Não

ANEXO 2

UNIVERSIDADE TIRADENTES

COORDENAÇÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Aracaju/SE 24 de outubro de 2008

Universidade Tiradentes
Coordenação de Graduação em Administração
Nesta

DECLARAÇÃO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA

Prezado Senhor:

Eu, _____, RG _____, formada em _____, pela _____, declaro que foi feita a revisão ortográfica do relatório do estágio intitulado, _____, de autoria de _____, aluna desta entidade de ensino apresentado como pré-requisito para obtenção de grau de bacharel em administração.

Atenciosamente,
