



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
DO TRÓPICO ÚMIDO
MESTRADO EM PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO

THAIS MAIA CARVALHO BEZERRA

**O MODELO POLICIAL E AS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS NO CONTROLE DA
VIOLÊNCIA E DA CRIMINALIDADE: UM ESTUDO NA POLÍCIA CIVIL DO PARÁ.**

Belém
2013

THAIS MAIA CARVALHO BEZERRA

**O MODELO POLICIAL E AS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS NO CONTROLE DA
VIOLÊNCIA E DA CRIMINALIDADE: UM ESTUDO NA POLÍCIA CIVIL DO PARÁ.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Planejamento do Desenvolvimento do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos como requisito para obtenção do título em Mestre em Planejamento do Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Josep Pont Vidal.

Belém
2013

Dados Internacionais de Catalogação de publicação (CIP)
(Biblioteca do NAEA/UFPA)

Bezerra, Thais Maia Carvalho

O modelo policial e as políticas institucionais no controle da violência e da criminalidade: um estudo na polícia civil do Pará / Thais Maia Carvalho Bezerra; orientador Josep Pont Vidal. – 2013.

168 f.: il.; 30 cm

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Belém, 2013.

1. Criminalidade. 2. Violência. 3. Estrutura organizacional. 4. Políticas institucionais. I. Vidal, Josep Pont, orientador. II. Título.

CDD 22. ed. 341.532

THAIS MAIA CARVALHO BEZERRA

**O MODELO POLICIAL E AS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS NO CONTROLE DA
VIOLÊNCIA E DA CRIMINALIDADE: UM ESTUDO NA POLÍCIA CIVIL DO PARÁ.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Planejamento do Desenvolvimento do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos como requisito para obtenção do título em Mestre em Planejamento do Desenvolvimento.

Aprovada em: 05/04/2013

Banca examinadora:

Prof. Dr. Josep Pont Vidal
Orientador – NAEA/UFPA

Prof. Dr. Durbens Martins Nascimento
Examinador interno– NAEA/UFPA

Prof. Dr. Marcus Alan de Melo Gomes
Examinador externo - ICJ/UFPA

Conceito:

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo aquilo que tenho e que sou.

Aos meus amados pais, Hamilton e Márcia, pela minha existência, pelo apoio incansável, pelas oportunidades de estudar. Obrigada, mãe, por me mostrar que a leitura e o estudo são os atalhos para o sucesso.

Ao meu irmão, Bruno, pela dedicação diária, pelo compartilhar de sabedoria, pela mão amiga, pela força, pelas críticas, por sempre me animar e ser otimista. Meu irmão, sem você eu não conseguiria!

Ao meu marido e companheiro, Mauro, por compartilhar minhas angústias, me apoiar nas decisões, ser meu eterno ajudante, pelo amor dedicado, apesar desses dois anos de reclusão e ausência. Espero poder sempre contar com você!

A todos os meus colegas de mestrado, os quais tive o prazer do convívio e que compartilharam comigo esse momento de amadurecimento e superação.

A todas as pessoas que me acompanharam nestes dois últimos anos e que contribuíram, de alguma forma, para a elaboração deste trabalho. E não só aqueles que me auxiliaram efetivamente na sua construção, mas aos amigos e familiares, sempre compreensivos, dos quais fiquei privada do convívio devido à necessária dedicação ao projeto.

À Polícia Civil do Pará, por fornecer as informações e o apoio necessários para a conclusão dessa dissertação. Em especial, ao Sr. Nilton Atayde, Delegado Geral nos anos de 2011 e 2012, que me recebeu e se colocou disponível para qualquer situação.

Ao Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará por me acolher em seu programa de Pós-Graduação.

Aos meus professores do mestrado, por contribuírem para o meu aprendizado.

Ao Professor Dr. Josep Pont Vidal, pelo empenho em minha orientação, mostrando os atalhos para o desenvolvimento de um trabalho eficaz.

As Bibliotecárias Ruthane Saraiva da Silva e Rosângela Caldas Mourão pelo apoio na preparação desta dissertação.

Por último, e de modo todo especial, ao meu Pai-Avô Adalberto (*in memoriam* e sempre na memória) por ter me incentivado e compartilhado de minhas vitórias [...] por estar sempre comigo [...]

*Ensinar não é transferir conhecimento, mas
criar as possibilidades para a sua própria
produção ou a sua construção*

Paulo Freire

RESUMO

A segurança pública, de acordo com a Constituição Federal Brasileira de 1988, é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos. É exercida nas diversas esferas de atribuições pelas instituições policiais bem como por outras organizações com o objetivo de preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio, assegurando a plenitude do Estado Democrático de Direito. Na esfera estadual, a Polícia Civil é um dos órgãos responsáveis pela garantia da proteção da sociedade, possuindo uma estrutura organizacional e uma gerência voltada para o cumprimento de sua missão institucional. Diante de uma carência de pesquisas em relação às instituições do estado do Pará, principalmente aquelas voltadas para a segurança pública, este trabalho se propõe a investigar o modelo policial adotado na Polícia Civil do Pará no que tange a estrutura organizacional e a gestão do órgão bem como as políticas institucionais realizadas com o propósito de controlar a violência e a criminalidade no estado. Como resultado observa-se que Polícia Civil do Pará se organiza estruturalmente em diretorias, assessorias e divisões, alicerçando o exercício da atividade policial, tendo como representação máxima do órgão a figura do Delegado Geral de Polícia Civil. Em relação ao gerenciamento da Instituição, sugestionam-se uma centralização bem como uma burocratização na execução de suas atividades. Por outro lado, políticas institucionais, como o Fundo Rotativo Policial e a Política Integracionista, contribuem para uma evolução gerencial em relação à descentralização das atividades. Demonstra-se que a estrutura organizacional e a gerência como também as políticas institucionais influenciam no desenvolvimento do trabalho policial, já que essas variáveis são as principais bases para a execução da atividade fim da Instituição: a proteção da dignidade da pessoa humana. Este trabalho caracteriza-se como inédito e pioneiro, podendo servir de base para implantação de políticas públicas mais assertivas e adaptadas às reais necessidades da sociedade.

Palavras-Chave: Criminalidade. Violência. Estrutura organizacional. Gerência. Políticas institucionais.

ABSTRACT

According to the Brazilian Federal Constitution of 1988, public safety is the State's duty, right and responsibility of all. It is practiced in several levels of responsibilities by police institutions and other organizations. The main objectives are maintaining the public order and people and properties safety as well as ensuring the fulfillment of the democratic State of law. On the state level, the Civil Police is one of the organs responsible for ensuring the society protection, having an organizational structure and a management focused on performing its institutional mission. Given this scenario of information and research lacks about the institutions in the state of Pará, in special those related to public safety, this study investigates the policing model adopted in the Civil Police of Pará regarding the organizational structure and the management of the organ as well as institutional policies accomplished with the purpose to control the violence and crime in the State. As result it is observed that the Civil Police of Para is organized structurally on direction, advisory and and others departments which reinforcing the exercise of police activity. Its highest individual representation is the General Delegate of the Civil Police. Regarding the management of the institution, this work suggests that the centralization and bureaucratization are presented in the execution of their activities. Moreover, institutional policies, such as the Revolving Fund and the Policy Integrationist, contribute to an evolution in relation to managerial decentralization of activities. Here it is demonstrated that the organizational structure and management as well as institutional policies can influence the development of police work. It is important to highlight that these variables are the main bases for the implementation of the main police activity: the protection of human dignity. This work is characterized as inedited and pioneering, and may serve as support for implementation of public policy more assertive and adjusted to the society requirements.

Keywords: Crime. Violence. Organizational structure. Management. Institutional policies.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACADEPOL	Academia de Polícia Civil
APE	Assessoria de Planejamento Estratégico
APO	Assessoria de Planejamento e Orçamento
ARIN	Assessoria de Relações Interinstitucionais
BANPARÁ	Banco do Estado do Pará
BOP	Boletim de Ocorrência Policial
CBM	Corpo de Bombeiros Militar
CEI	Centro Estratégico Integrado
CF	Constituição Federal
CIOP	Centro Integrado de Operações
DA	Diretoria de Administração
DAS	Diretoria de Atendimento ao Servidor
DATA	Divisão de Atendimento ao Adolescente
DCCDH	Delegacia de Combate a Crimes Discriminatórios e Homofóbicos
DEAI	Delegacia Especializada de Atendimento ao Idoso
DEAM	Divisão Especializada no Atendimento à Mulher
DECA	Delegacia de Conflitos Agrários
DEMA	Divisão Especializada em Meio Ambiente
DETRAN	Departamento de Trânsito do Pará
DG	Delegado Geral
DGA	Delegado Geral Adjunto
DH	Divisão de Homicídios
DENARC	Divisão Nacional de Repressão a Narcóticos
DIDEM	Diretoria de Identificação “Enéas Martins”
DIME	Diretoria de Informática, Manutenção e Estatística
DIOE	Divisão de Investigações e Operações Especiais
DPE	Diretoria de Polícia Especializada
DPI	Diretoria de Polícia do Interior
DPM	Diretoria de Polícia Metropolitana
DRCO	Divisão de Repressão ao Crime Organizado
DRCT	Delegacia de Repressão a Crimes Tecnológicos

DRF	Diretoria de Recursos Financeiros
DRH	Diretoria de Recursos Humanos
FISP	Fundo de Investimento de Segurança Pública
FRP	Fundo Rotativo Policial
HPSM	Hospital do Pronto Socorro Municipal
IDESP	Instituto do Desenvolvimento Econômico-Social do Pará
ISP	Instituto de Ensino de Segurança Pública
LGBTTTS	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros
NAEA	Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
NAI	Núcleo de Apoio à Investigação
NCC-LD	Núcleo de Combate à Corrupção e a Lavagem de Dinheiro
NIP	Núcleo de Inteligência Policial
OEA	Organização dos Estados Americanos
PC	Polícia Civil
PM	Polícia Militar
PNAGE	Programa Nacional de Apoio
PQG	Qualidade na Gestão Pública
RMB	Região Metropolitana de Belém
SECMA	Serviço de Controle de Armas e Munições
SEPOF	Secretaria de Planejamento e Orçamento
SIAFEM	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIMAS	Sistema de Materiais e Serviços
SISP	Sistema Integrado de Segurança Pública
SUSIPE	Superintendência do Sistema Penitenciário do Pará
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
UFPA	Universidade Federal do Pará
ZPOL	Zonas de Policiamento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 REVISÃO DA LITERATURA	17
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	19
1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	20
1.4 OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICOS	20
1.4.1 Objetivo Geral	20
1.4.2 Objetivos Específicos	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 O ESTADO E AS ESTRUTURAS INSTITUCIONAIS: PRINCIPAIS FUNDAMENTOS TEÓRICOS	21
2.1.1 O Estado Democrático de Direito: Origem e Evolução	21
2.1.2 Direitos Fundamentais: conceito e contexto	24
2.1.3 Fases dos Direitos Fundamentais	25
2.1.4 Aspectos conceituais sobre a temática dos Direitos Sociais	26
2.2 SISTEMATIZAÇÃO DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS	28
2.2.1 Classificação e teorias sobre sistematização dos Direitos Fundamentais	28
2.2.2 Classificação e Função dos Direitos Sociais	30
2.3 APLICABILIDADE E EFETIVIDADE DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS NO BRASIL	31
2.4 A ORDEM SOCIAL NA CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL	32
2.5 POLÍTICAS PÚBLICAS	33
2.5.1 Os Direitos Fundamentais e as políticas públicas	35
2.6 OS DIREITOS SOCIAIS E SUA NATUREZA PRESTACIONAL.	36
2.7 O ESTADO E AS INSTITUIÇÕES NA PRÁTICA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS	38
2.7.1 As instituições e suas estruturas organizacionais: funcionalidade sistêmica	41
2.7.1.1 Teoria dos Sistemas	43
2.7.2 A gestão nas instituições: importância e características	48
3 METODOLOGIA	53
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	53
3.2 SUPOSIÇÕES	54
3.3 COLETA DE DADOS	55

3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	56
3.5 RESTRIÇÕES	56
4 A POLÍCIA CIVIL DO PARÁ: ORGANIZAÇÃO ESTRUTURADA PARA GARANTIR A PROTEÇÃO DO CIDADÃO	58
4.1 A INSTITUIÇÃO POLICIAL E A CRIMINALIDADE: UMA BREVE DISCUSSÃO	58
4.2 A POLÍCIA CIVIL DO PARÁ: INSTITUIÇÃO GARANTIDORA DO PLENO EXERCÍCIO DOS DIREITOS HUMANOS	61
4.2.1 Antecedentes históricos das instituições policiais no Brasil.	63
4.2.2 Antecedentes históricos da Polícia Civil no Brasil: uma breve abordagem	64
4.2.3 Antecedentes históricos da Polícia Civil do Pará	65
4.3 O MODELO POLICIAL: A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA POLÍCIA CIVIL DO PARÁ	67
4.3.1 Órgão de Administração Superior e Atuação Colegiada	71
4.3.1.1 Conselho Superior da Polícia Civil	71
4.3.2 Órgão de Administração Superior e Atuação Diretiva.	71
4.3.2.1 Delegado Geral da Polícia Civil	41
4.3.2.2 Delegado Geral Adjunto	72
4.3.3 Órgãos de Assessoramento Direto ao Delegado Geral.	72
4.3.3.1 Gabinete do Delegado Geral	72
4.3.3.2 Junta Médica	72
4.3.3.3 Assessoria de Relações Interinstitucionais (ARIN)	73
4.3.3.4 Assessoria de Planejamento Estratégico (APE)	73
4.3.3.5 Assessoria de Comunicação Social	74
4.3.3.6 Assessoria de Controle Interno	74
4.3.3.7 Consultoria Jurídica	75
4.3.3.8 Assessoria de Planejamento e Orçamento (APO)	75
4.3.3.9 Núcleo de Inteligência Policial (NIP)	76
4.3.4 Órgãos de Administração Corporativa e Atuação Executiva.	76
4.3.4.1 Corregedoria Geral da Polícia Civil	76
4.3.4.2 Diretoria de Polícia Metropolitana (DPM)	80
4.3.4.3 Diretoria de Polícia Especializada (DPE)	83
4.3.4.4 Diretoria de Administração (DA)	91
4.3.4.5 Diretoria de Identificação “Enéas Martins” (DIDEM)	94
4.3.4.6 Diretoria de Informática, Manutenção e Estatística (DIME)	97
4.3.4.7 Academia de Polícia Civil (ACADEPOL)	99

4.3.4.8 Diretoria de Recursos Humanos (DRH)	100
4.3.4.9 Diretoria de Recursos Financeiros (DRF)	102
4.3.4.10 Diretoria de Atendimento ao Servidor (DAS)	103
4.3.5 Órgãos de Administração Corporativa e Atuação Executiva Regionalizada	104
4.3.5.1 Diretoria de Polícia do Interior (DPI)	104
4.4 AS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DA POLÍCIA CIVIL DO PARÁ: A BUSCA	108
4.4.1 Núcleo de Combate à Corrupção e a Lavagem de Dinheiro (NCC-LD)	110
4.4.2 Delegacia Especializada de Atendimento ao Idoso (DEAI) e a Delegacia de Combate a Crimes Discriminatórios e Homofóbicos (DCCDH)	112
5 A GERÊNCIA INSTITUCIONAL DA POLÍCIA CIVIL DO PARÁ	115
5.1 A SEGURANÇA PÚBLICA E SUA GERÊNCIA: BREVES CONSIDERAÇÕES	115
5.2 O MODELO POLICIAL: A GESTÃO DA POLÍCIA CIVIL DO PARÁ.	117
5.3 A POLÍCIA CIVIL DO PARÁ E O MODELO GERENCIAL DESCENTRALIZADO	121
5.4 O MODELO POLICIAL: RESULTADOS DO TRABALHO POLICIAL CIVIL DO PARÁ (2006-2011)	130
5.5 ENTREVISTAS	137
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	145
REFERÊNCIAS	149
APÊNDICES	156

1 INTRODUÇÃO

Nos termos do artigo 144 da Constituição Federal Brasileira a segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, sendo exercida pelas instituições policiais como também por outras organizações em suas várias esferas de atribuições no intuito de preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio. Neste íterim, a atividade policial possui papel fundamental para assegurar a plenitude do Estado Democrático de Direito.

Para as forças policiais fora conferido pelo Estado e pela sociedade o dever-poder da Segurança Pública, garantindo a proteção da sociedade e a dignidade da pessoa humana. Essa responsabilidade de afiançar um cotidiano seguro à população deve ser exercida com o máximo de legalidade, eficiência e denodo, porém esta atuação nem sempre é uma realidade na sociedade brasileira, seja pela falta de investimentos, gerenciamento inadequado, insuficiência na estrutura organizacional dessas instituições, entre outros, ocasionando um descompasso no exercício do trabalho diário.

Tais características negativas geram problemas de eficiência das corporações policiais emergindo a necessidade do fortalecimento de mecanismos efetivos e transparentes, comprometidos com a eficiência da atuação policial.

Dentre as instituições policiais, a Polícia Civil está presente no rol das organizações da Segurança Pública. É uma instituição permanente, auxiliar da Justiça Criminal e necessária à defesa do Estado e do povo, exercendo, com exclusividade, as funções de Polícia Judiciária do Estado, ou seja, investigatória policial, e a apuração das infrações penais, exceto as militares. A Polícia Civil também atua na prevenção da ordem pública e dos direitos dos cidadãos bem como no controle eficaz da criminalidade e da violência.

A Polícia Civil se faz presente em todos os estados da federação. No Pará, a sua criação remonta ao período da fundação da cidade de Belém, no ano de 1616, quando da instituição da capitania do Grão-Pará. Atualmente, a Polícia Civil do Pará é regida pela Lei Complementar nº 022, de 24 de março de 1994, que estabelece normas de organização, competências, garantias, direitos e deveres dessa instituição bem como pelo seu Regimento Interno, normatizado pelo Decreto 2.690 de 18 de dezembro de 2006, o qual regulamenta a estrutura organizacional e o funcionamento hierárquico e sistêmico da Polícia Civil do Estado do Pará. É um

órgão da administração direta, possui autonomia administrativa e funcional bem como dispõe de dotações orçamentárias próprias conforme a Lei de Diretrizes Orçamentárias do Estado do Pará.

Em virtude do aumento dos índices de violência não só no estado do Pará, mas em todo o Brasil, se faz necessário a adequação da Polícia Civil do Pará a essas transformações, ajustando sua estrutura organizativa e sua gerência. Essas adequações poderão contribuir para minimizar os danos causados pela criminalidade como também proteger os direitos dos cidadãos e a dignidade da pessoa humana para, dessa forma, realizar um trabalho mais eficaz.

Antes da Constituição Federal de 1988, a Polícia Civil já atuava na proteção do cidadão cumprindo sua missão institucional. A partir da promulgação da Carta Magna a atuação da instituição cresceu, assegurando o respeito ao Estado Democrático de Direito. Todavia, a sociedade somente vislumbra o desenvolvimento de um Estado quando constata que o mesmo possui instituições estruturadas, preparadas para o atendimento da população. Isto posto, adaptações precisam ser realizadas para fortalecer o desenvolvimento institucional, garantindo a proteção ao cidadão.

O aspecto geopolítico do estado do Pará é um ponto a ser mencionado no que tange a estrutura e gerenciamento da Polícia Civil. A região Norte do Brasil, ocupada prevalentemente pelo bioma da Floresta Amazônica, está repleta de barreiras naturais e possui dimensões continentais. Observa-se facilmente que as distâncias entre as regiões podem dificultar o atendimento policial à população, impedindo que os cidadãos tenham seus direitos exercidos e assegurados.

Nessa perspectiva, em busca da realização de um melhor trabalho, a Polícia Civil do Pará se estruturou organizacionalmente em diretorias, para atendimento tanto da capital quanto do interior do estado. Mais especificamente, no interior ainda houve uma divisão em superintendências para um atendimento de caráter regionalizado. Além dos policiais (delegados, escrivães e investigadores) somam-se outros profissionais ao arcabouço da Instituição, os quais são essenciais para a execução do trabalho na instituição, como arquitetos, engenheiros, assistentes sociais, psicólogos, auxiliando diariamente o corpo estrutural da polícia judiciária.

No aspecto gerencial, a Instituição policial judiciária do Pará tem como representante o Delegado Geral de Polícia Civil, responsável pela administração do órgão. Diretorias e Assessorias da Instituição oferecem o suporte necessário à

Chefia Geral, conjugando esforços para o melhor exercício da atividade finalística do Órgão: a proteção do cidadão.

Assim, como qualquer outra Instituição pública, a Polícia Civil do Pará precisa possuir bases sólidas, um alicerce que forneça condições para o exercício de um bom trabalho. Almejando o êxito na prática da atividade policial judiciária no Pará, a estrutura organizacional bem como o gerenciamento da Instituição são os requisitos essenciais e facilitadores para tal alcance que, somados, fornecem o sustentáculo para a prestação do serviço policial à sociedade paraense.

Poucos estudos foram feitos acerca das instituições públicas do estado do Pará no que tange estrutura organizativa e gerência. Investigar e sistematizar informações são de extrema importância para a geração de conhecimento, a sua divulgação e, se possível, posterior aplicabilidade. Diante dessa real necessidade, a presente pesquisa vem elucidar e sistematizar conhecimentos relacionados a estrutura organizacional e gerenciamento da Polícia Judiciária do Pará, instituição esta que tem como objetivo garantir e proteger o Estado Democrático da sociedade paraense.

A pesquisa é apresentada em forma de Capítulos, possibilitando a facilidade de acesso aos dados. O Capítulo introdutório contém as informações iniciais sobre a pesquisa, revisão da literatura, relevância do tema e os objetivos (gerais e específicos), fornecendo uma visão abrangente do que será abordado. O segundo Capítulo traz uma significativa revisão da literatura especializada, com a exposição de todo um referencial teórico, o qual possibilitou o aprofundamento do conhecimento como também a elucidação e conjugação da teoria com os resultados da pesquisa. O terceiro capítulo explicará a metodologia utilizada, com a delimitação do estudo e suas particularidades. Apresentando os resultados do presente trabalho, tem-se os Capítulos 4 e 5. O quarto Capítulo contém os resultados acerca da estrutura organizacional da Polícia Civil do Pará, sistematizando as informações desde seus antecedentes históricos até a atualidade bem como as políticas institucionais implementadas pela Instituição. No quinto Capítulo o trabalho aborda a gerência da Instituição Policial Judiciária do Pará, a sua forma de atuação, desenvolvimento e políticas de gestão. Este capítulo ainda é composto com dados estatísticos relacionados com determinadas tipificações penais e entrevistas realizadas com servidores da Instituição responsáveis pelas Diretorias de Polícia Metropolitana (DPM), Especializada (DPE) e do Interior (DPI) e também do

Delegado Geral de Polícia Civil, Sr. Nilton Atayde, o qual permaneceu na chefia geral do órgão nos anos de 2011-2012. Por fim, o trabalho encerra com as considerações finais em que se estabelece uma correlação direta entre os objetivos desta investigação e os novos conhecimentos apresentados sobre a estrutura organizacional e gestão da Polícia Civil do Pará, assim como algumas perspectivas futuras.

1.1 REVISÃO DA LITERATURA

Durante a busca por literatura foi detectado uma grande lacuna sobre informações acerca da Instituição policial civil do Pará. Nada ou quase nada se tem produzido de conhecimento até os dias atuais, salientando a ausência de trabalhos sobre a Polícia Civil do Pará.

Direcionando o enfoque da investigação foi necessário abordar alguns termos importantes, como estrutura organizacional e gestão. Para tal atividade foi realizado um levantamento bibliográfico (livros, artigos e periódicos) como também na rede mundial de comunicação, a internet, no sentido de reunir informações relacionadas a proposta de estudo em tela.

Inicialmente, foi realizada uma abordagem sobre a origem evolução do Estado Democrático de Direito, na qual foram utilizados os estudos de Hobbes (2003), Pasold (1984), Mello (2004), Sarlet (2003), Piovesan (1997), Comparato (2005), Meirelles (2008), Oliveira (2000), entre outros.

No que tange o estudo de estrutura organizacional foram usados os textos de Astley e Van de Ven (2007), Mayntz (1996), Mintzberg (2009), Jones (2010) e Weber (1982).

Em relação aos termos gestão e gerência foram usados os textos de Medeiros (2006), Tragtenberg (1992), Ferreira (1996); Bresser Pereira (1997), bem como os comentados anteriormente.

Em referência ao termo políticas públicas utilizaram-se os textos de Silveira et al. (2007), Frey (2000) e Silva (2006).

Outros termos também foram trabalhados no estudo em tela, como tomada de decisões, no qual se utilizou Vidal (2012), Jones (2010). Em referência aos estudos sobre teoria sistêmica e contingencial utilizou-se Bertalanffy (1975), Luhmann (1998), Kunzler (2004) e Vidal (2012).

As referências bibliográficas encontradas auxiliaram a pesquisa, contribuindo para a organização das ideias e finalização da dissertação.

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

No seio de um Estado é esperado que a sociedade saiba a importância da instituição policial no país. Seu funcionamento e competência são fundamentais para a proteção dos cidadãos diante da violência e criminalidade cotidianamente vivenciadas. Assim, adentrar no conhecimento relacionado ao sistema de Segurança Pública, dando enfoque para as instituições que fazem parte da equipe garantidora da dignidade da pessoa humana, contribui para o conhecimento do trabalho desenvolvido por elas, a forma como estruturam e gerenciam suas atividades, possibilitando a distinção dos trabalhos realizados pelas esferas policiais. Por isso, o trabalho em tela se mostra relevante por tratar de uma instituição importante para o estado do Pará, instituição esta responsável pela proteção do cidadão: a Polícia Civil. É importante salientar que este processo de investigação acadêmica é inédito e de iniciativa pioneira no âmbito policial e nos estudos institucionais do estado acerca da atividade policial judiciária.

Outra razão para a realização do estudo é pessoal. A escolha da temática se deu pelo fato de ser servidora pública da instituição policial civil do Pará há alguns anos e perceber a ausência de estudos na área policial. A progressão da criminalidade implica no crescimento da instituição policial civil, crescendo seus processos investigativos, sua estrutura organizacional, adaptação gerencial para, assim, continuar cumprindo com seu papel de polícia judiciária.

Ressalta-se que as características institucionais percebidas na região amazônica são extremamente singulares e a comparação com outras realidades encontradas nas demais regiões do país se torna quase impossível. Características como geografia, estrutura social, ambiente natural, entre outros, dificultam sobremaneira o desenvolvimento do trabalho realizado pelas Instituições públicas e, em particular, a Polícia Civil do Pará. Diante da clara insipiência de pesquisa na esfera policial e de todas as particularidades expostas, o presente estudo acadêmico ganhou motivação para sua implementação e desenvolvimento, buscando apresentar questões teóricas e práticas relacionadas com os fatores estruturais e gerenciais na organização da Polícia Civil do Pará.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A atuação da Polícia Civil do Pará diante da sociedade é importante devido a Instituição ser responsável pela investigação criminal do estado, tentando elucidar os crimes bem como conjugando esforços para cumprir seu papel de proteção do cidadão.

Para exercer sua atividade, a Polícia Civil do Pará precisa ter uma estrutura organizativa como também uma gestão voltada para sua área fim, já que a estrutura e a gerência são as que fornecem a base, o alicerce para o fiel cumprimento do dever policial.

Porém, pelo fato da atividade policial ser, na maioria das vezes, de caráter emergencial, tanto a estrutura organizacional quanto a gerência precisam se adequar às demandas que a sociedade apresenta diariamente, aos infortúnios que a criminalidade impõe.

Essa complexidade talvez seja a característica mais presente na criminalidade e atualmente percebida pelos setores policiais. Em virtude disso, as organizações policiais dependem de uma estrutura organizacional e de uma gerência eficiente, com uma velocidade de acesso às informações, criatividade, inovações estruturais e em seus métodos investigativos, interação de suas diretorias, sendo capaz de gerar, processar, interpretar e fazer uso eficaz das informações e do conhecimento adquirido com a experiência cotidiana.

Neste sentido, é necessário que o desempenho investigativo da organização policial civil do Pará seja sempre melhorado. Isto pode ser alcançado com investimentos na base do sistema policial, sua estrutura organizacional e sua gerência, já que fornecem apoio direto às atividades desenvolvidas pela Instituição. O uso desses componentes permite criar um modelo policial organizado, o qual alicerçará todo o trabalho executado pela polícia judiciária do Pará.

Desta forma, a questão proposta para a pesquisa é: a estrutura organizacional e a gerência da Polícia Civil do Pará auxiliam e contribuem diretamente para um melhor exercício da atividade policial judiciária tendo como efeito conseguinte a diminuição dos índices estatísticos da criminalidade e da violência no estado?

1.4 OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICOS

1.4.1 Objetivo Geral

a) Realizar um estudo acerca do modelo policial aplicado na Instituição Policial Civil do estado do Pará, sob a luz do Estado Democrático de Direito, no que tange o controle da violência e da criminalidade, verificando como se dá a composição da estrutura organizacional bem como o exercício da gestão no que concerne às atribuições do órgão na busca da proteção da dignidade da pessoa humana.

1.4.2 Objetivos Específicos

1) Delinear a função da Polícia Civil do Pará como instituição estadual responsável pela atividade policial judiciária, na defesa do Estado Democrático de Direito, mapeando sua estrutura organizacional e descrevendo-a pormenorizadamente, identificando a presença ou não do funcionamento sistêmico de suas diretorias, assessorias, departamentos e delegacias;

2) Identificar as novas políticas institucionais implantadas pela Polícia Civil do Pará na tentativa de adequar a estrutura organizacional da instituição às demandas sociais;

3) Descrever o modelo de gestão que se perfaz na instituição policial civil do Pará, demonstrando o perfil gerencial como também sua adequação às necessidades atuais de evolução e desenvolvimento, com novos parâmetros de descentralização da gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O ESTADO E AS ESTRUTURAS INSTITUCIONAIS: PRINCIPAIS FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1.1 O Estado Democrático de Direito: Origem e Evolução

O período da Idade Moderna foi marcado por profundas transformações nos aspectos sociais e econômicos: o homem como o centro ou medida do Universo; a passagem do feudalismo para o capitalismo, as reformas religiosas e o surgimento dos Estados Nacionais (BITTAR, 2005).

Este período moderno implica num longo processo histórico, iniciado em meados do século XIII, desdobrando-se até sua consolidação no século XVIII, com o surgimento de um Estado Moderno de racionalização e de mecanização, de instrumentalização e de industrialização (BITTAR, 2005).

O teórico Thomas Hobbes se fez presente no período do Estado Moderno, propondo discussões acerca do poder que o Estado poderia exercer sobre os indivíduos. Hobbes pregava que o Estado deveria ser fundamentalmente a instituição que regularia as relações humanas. Isto se daria pelo fato da busca do homem pela realização de seus desejos a qualquer preço e de qualquer maneira, de forma egoísta, violenta, onde o Estado viria regular essa relação entre os indivíduos (HOBBS, 2003).

Hobbes afirmava que o homem, movido por suas paixões, seria um ser individualista, não tendo prazer na convivência com os outros homens. Então, se dois homens desejam a mesma coisa, logo se tornarão inimigos, propiciando a luta entre eles. Assim, justifica-se a famosa expressão criada pelo teórico, a qual perdura até os dias atuais: “O homem é o lobo do homem” (HOBBS, 2003, p. 71).

A igualdade, segundo Hobbes, era prejudicial aos indivíduos, pois geraria ambição e guerra. No uso de sua racionalidade, o homem iria em busca de seus interesses em detrimento do interesse comum, ocasionando lutas e, conseqüentemente, desestabilizando a sociedade. O entendimento do autor era de que a liberdade seria prejudicial à relação entre os indivíduos, pois quando não há impedimentos, moderação, todos podem tudo. A paz somente seria alcançada quando todos renunciassem a liberdade que detinham, onde o Estado seria o

resultado do “pacto” feito entre os indivíduos para, em simultaneidade, todos abdicarem de sua liberdade. Isto resultaria na concentração do poder nas mãos de um governante soberano, o Estado, o qual administraria a sociedade, estabelecendo uma ordem moral para a brutalidade primitiva do homem. Mais especificamente, nas palavras de Hobbes:

Isso é mais do que consentimento ou concórdia, pois resume-se numa verdadeira unidade de todos eles, numa só e mesma pessoa, realizada por um pacto de cada homem com todos os homens [...] Esta é a geração daquele enorme Leviatã, ou antes – com toda reverência – daquele deus mortal, ao qual devemos, abaixo do Deus Imortal, nossa paz e defesa [...] É nele que consiste a essência do Estado, que pode ser assim definida: ‘Uma grande multidão institui a uma pessoa, mediante pactos recíprocos uns aos outros, para em nome de cada um como autora, poder usar a força e os recursos de todos, da maneira que considerar conveniente, para assegurar a paz e a defesa comum’. O soberano é aquele que representa essa pessoa. (HOBBS, 2003, p.130-131).

Em consequência das Revoluções Liberais que ocorreram na Idade Moderna, foi possível superar a centralização do poder nas mãos do rei, o que caracterizava o regime político da época: a Monarquia. Durante a sucessão de regimes, muitas conquistas foram sendo alcançadas e, posteriormente, foram incorporadas como um “conjunto de exigências” que se firmaram como fundamentais a existência do Estado de Direito.

Ernst Wolfgang Böckenförde (apud MENDES; COELHO; BRANCO, 2007) define o Estado de Direito como sendo o Estado da razão, do entendimento ou, mais detalhadamente, o Estado em que se governa segundo a vontade geral racional e somente se busca o que é melhor para todos.

O Estado de Direito, em qualquer uma de suas apresentações - Estado Liberal de Direito, Estado Social de Direito - foi uma conquista social. Cada uma de suas formas foi estabelecida por meio de lutas contra estruturas de poder contrárias, a saber: o Estado Liberal de Direito, frente ao Antigo Regime Monarquista, entre os séculos XIV e XIX; o Estado Social de Direito contra o individualismo e o abstencionismo do Estado Liberal (século XIX); o Estado Democrático de Direito que luta contra as estruturas sócio-políticas do Estado Liberal (VERDÚ apud MENDES; COELHO; BRANCO, 2007).

Delineando uma conexão do período da Idade Moderna com a Contemporânea percebe-se que, independente de qual seja a forma política vivenciada, a discussão de ideias relacionadas com o Estado Democrático de Direito

e sua implementação sempre se deu em virtude da evolução e aperfeiçoamento das formas de Estado: Monárquico, Liberal, Social. As mudanças de Regime acarretavam em mudanças no pensar da sociedade, mudanças de concepções e, conseqüentemente, em modificações na forma de atuação do Estado. Já nos dias atuais, quando há a implementação de um Estado Democrático, este passa a ser visto como organizador social, como regulador. Na atualidade, concebe-se o Estado como a instituição que atua como centralizador político e tem a Constituição como orientadora de todo o sistema social, jurídico, político, e econômico de um país.

Dessa forma, o Estado tem como obrigação o dever de agir, assumindo responsabilidades diante da sociedade. Os elementos dever de agir e ação compõem-se num quadro, no qual o poder do Estado assume direções fundamentais e executa as atividades necessárias à consecução de objetivos pretendidos, como efeito do dever que o Estado detém para com a sociedade (PASOLD, 1984).

Outra concepção pode ser observada nos estudos de Silva (2006, p. 15), em que o Estado de Direito é aquele que se tem:

como Estado de legitimidade justa (ou Estado de Justiça material) fundante de uma sociedade democrática, qual seja a que instaure um processo de efetiva incorporação de todo o povo nos mecanismos de controle, das decisões, e da real participação nos rendimentos da produção.

Nesse mesmo sentido de conceituação de Estado Democrático de Direito, Mello (2004, p. 125) explica que “o centro de gravidade do constitucionalismo contemporâneo são os direitos fundamentais”.

Com exemplo contemporâneo e factível, o Estado brasileiro, inserido na ideia de Estado Democrático de Direito, possui como forma de orientação a Constituição da República Federativa do Brasil, a qual delimita e orienta os sistemas sociais, econômicos, jurídicos. A concretização da Constituição Federal de 1988 possibilitou o avanço do cenário democrático no Brasil. Dentro deste cenário, a Constituição passou a garantir o direito ao voto secreto.

O que se pode constatar é que o surgimento e as reformulações paradigmáticas do Estado em geral podem ter sido motivados pelas constantes transformações sociais, jurídicas, políticas e econômicas. Ao Estado Democrático de Direito cabe ações e o dever de agir em prol da sociedade em conformidade com as diretrizes constitucionais.

2.1.2 Direitos Fundamentais: conceito e contexto

As expressões “Direitos Humanos” e “Direitos do Homem” são designações genéricas que exprimem peculiaridades próprias do ser humano, seja como ser individual ou grupo. É feita a distinção das expressões de cunho eminentemente didático, classificando os direitos do homem no sentido de direitos naturais, (positivados ou não), direitos humanos positivados na esfera do direito internacional e, por fim, direitos fundamentais, os reconhecidos ou outorgados e protegidos pelo direito constitucional interno de cada Estado (SARLET, 2003).

O pesquisador Peces-Barba (apud OLIVEIRA, 2000) define os direitos humanos como direitos aos quais todo homem deve ter acesso, em virtude puramente da sua qualidade de ser humano e que, portanto, toda sociedade, que pretenda ser uma sociedade autenticamente humana, deve assegurar a seus membros.

Em outras palavras, se entende como direitos fundamentais, tanto no seu aspecto individual como comunitário, aqueles que lhe correspondem em razão de sua própria natureza. São direitos que devem ser reconhecidos e respeitados por todo Poder ou autoridade bem como por toda norma jurídica positiva, cedendo, em seu exercício, ante as exigências do bem comum.

Dentre as várias definições acerca dos direitos humanos há elementos que são comuns: a condição de pessoa do ser humano; a racionalidade do homem; a dignidade essencial do homem; a natureza humana como fundamento; a inerência dos direitos humanos ao homem (OLIVEIRA, 2000).

Piovesan (1998, p. 79) acrescenta que:

em face do flagelo da Segunda Guerra Mundial, nasce à necessidade de reconstrução do valor dos direitos humanos, como paradigma e referencial ético a orientar a ordem internacional. Diante da ruptura, há a necessidade de reconstrução.

Segundo Arruda Junior e Gonçalves (2002), os direitos humanos envolvem também a responsabilização de todas as funções do poder estatal pela adoção de medidas concretas voltadas à implementação de um programa global de ressocialização dos excluídos em razão da necessidade da proteção da pessoa humana.

2.1.3 Fases dos Direitos Fundamentais

Os Direitos do Homem podem ser estudados sob várias perspectivas. Oliveira (2000) menciona dois aspectos: o filosófico e o normativo. O primeiro situa-se no plano das cogitações; o segundo, no dos fatos. Muitas vezes, no decorrer da História, esses dois planos têm estado em franca oposição. Em alguns casos, o pensamento filosófico e a ordem normativa são vistos em posições antagônicas, pois, enquanto o primeiro procura estabelecer uma noção do justo, com base em dada concepção do homem, a segunda se constitui em atenção aos interesses conjunturais dominantes na sociedade, sejam eles econômicos, sejam religiosos ou políticos.

Em relação aos aspectos da evolução histórica dos Direitos Humanos, Gregório Peces-Barba (apud BOBBIO, 1992) menciona que esses Direitos são convertidos em três vertentes: direito positivo, em generalização e em direito internacional.

Para Piovesan (1997), a conversão dos Direitos Fundamentais em direito positivo ocorreu quando da abertura à normação internacional, passando a ser elemento caracterizador da ordem constitucional contemporânea.

Por outro lado, Peces-Barba (apud DARONCO, 2006) afirma que essa positivação dos direitos incorporam os marcos teóricos das reflexões morais, políticas e jurídicas das Constituições.

Além disso, Garcia (2007) aponta a contribuição desses direitos para disseminação de ações protetivas aos indivíduos ao mesmo tempo em que contribui, de forma decisiva, para lhes conferir um alcance geral, uma vez que estão vinculados à dignidade da pessoa humana.

A segunda fase da história dos Direitos Humanos ocorreu no século XIX, quando se iniciou o chamado processo de generalização. Nesse período, a classe trabalhadora incorporou seus interesses no sistema político do Estado de Direito por meio da abertura à igualdade jurídica. Assim, no interior deste movimento, em que se procurou superar as contradições existentes entre os enunciados e a prática dos direitos fundamentais, no século XVIII e início do século XIX, deve-se situar também a aparição dos direitos econômicos sociais e culturais indispensáveis para a generalização dos direitos civis e políticos (DARONCO, 2006).

Já a internacionalização das relações políticas e econômicas levou a valorização dos direitos humanos nas relações entre os Estados, entre as nações e entre grupos e indivíduos na ordem internacional. Isso se deu da esfera da ordem constitucional para a esfera internacional, incorporando, assim, todos os povos.

A internacionalização possui raízes que se situam no século XIX, a partir da cooperação internacional na luta contra a escravidão e em torno do Direito Humanitário. A Convenção de Genebra de 1864 inaugura o que se convencionou chamar direito humanitário em matéria internacional, sendo a primeira introdução dos direitos humanos na esfera mundial. Foi dado andamento ao processo após a Primeira Guerra Mundial no âmbito da proteção às minorias, da prevenção e repressão do terrorismo e em matéria de proteção dos trabalhadores, desenvolvendo-se, depois da segunda Guerra Mundial mediante um importante incremento da atividade convencional internacional que objetivava a proteção dos Direitos Humanos. Essa proteção gerou reflexos em múltiplos tratados setoriais sobre reconhecimento e proteção internacional de Direitos Humanos (DARONCO, 2006).

Percebe-se que, com a inserção dos Direitos Humanos Fundamentais como valores axiológicos, positivados ou não na Constituição, o Estado passou necessariamente a reconhecê-los como valores fundamentais.

2.1.4 Aspectos conceituais sobre a temática dos Direitos Sociais

É sabido que em muitos momentos históricos a desigualdade entre grupos sociais, pobres e ricos, é marcante e que estes últimos tem maior poder de influência política e econômica.

Tavares (2003) comenta que o século XIX assistiu ao desenvolvimento da sociedade industrial, o nascimento das ideias socialistas, a organização do movimento sindical europeu e o aparecimento da classe dos trabalhadores, conduzindo à construção teórica da natureza humana, dos direitos sociais e do Estado Social. Os primeiros direitos sociais foram de índole educacional, trabalhista e associativa e, a partir do início do século XX, passaram a ser reconhecidos de forma mais organizada por algumas constituições.

Os direitos sociais passaram a ser incluídos no rol dos direitos humanos, para corrigir e superar o individualismo do Estado Liberal. Comparato (2005) explica

que a sociedade liberal ofereceu a liberdade, com a garantia da igualdade de todos perante a lei. Porém essa isonomia revelou-se inútil para a legislação crescente de trabalhadores, compelidos a se empregarem nas empresas capitalistas. Patrões e empregados eram considerados iguais em direitos. O resultado dessa realidade, como não poderia deixar de ser, foi a brutal pauperização das massas proletárias, já na primeira metade do século XIX. A plena afirmação desses novos direitos humanos só veio a ocorrer o século XX, com a Constituição Mexicana de 1917 e a Constituição de Weimar de 1919. O Estado passou a garantir e proporcionar as necessidades da população, intervindo de maneira mais contundente na economia e na ordem social.

Com a ampliação da presença do Estado na vida cotidiana, buscaram-se novas formas de relação com as massas para conduzir o processo capitalista, surgindo, assim, a ideologia da colaboração. Tem-se, portanto, a solidariedade como dever jurídico, prendendo-se a ideia de responsabilidade de todos pelas carências ou necessidades de qualquer indivíduo ou grupo social, sendo necessária a compensação de bens e vantagens entre as classes sociais (COMPARATO, 2005).

Uma das finalidades dos direitos sociais é promover à igualdade de oportunidades aos menos favorecidos no sentido de dirimir a marginalização social ou, até mesmo, a exclusão social. Essa marginalização é “multidimensional”, incluindo uma ideia de falta de acesso não só a bens e serviços, mas também a segurança, à justiça e à cidadania” (DUPAS, 2001, p. 20).

Em particular, no Estado brasileiro a marginalização também é real e presente no cotidiano de milhares de pessoas, se fazendo necessária a promoção da igualdade social na tentativa de minimizar esse quadro. Contudo, a Constituição de 1988 do Brasil não chegou a estruturar o Estado Democrático de Direito de conteúdo socialista, mas abriu as perspectivas de realização social profunda pela prática dos direitos sociais que nela se inscrevem e pelo exercício dos instrumentos que oferece à cidadania. Essa perspectiva possibilitou a concretização das exigências de um Estado de justiça social fundado na dignidade da pessoa humana (SILVA, 2006).

2.2 SISTEMATIZAÇÃO DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS

A importância de situar o contexto ideológico da época do surgimento dos direitos fundamentais até a contemporaneidade advém do fato que estes foram sendo reelaborados em razão de mudanças paradigmáticas desde a segunda metade do século XX. Segundo Meirelles (2008), é neste período que o indivíduo passa à pessoa humana, defendendo a redução do Estado como garantidor de liberdades. Dessa forma é importante abordar a importância dos esforços teóricos no sentido de classificar as funções que os direitos fundamentais exercem na relação entre o indivíduo e o Estado.

2.2.1 Classificação e teorias sobre sistematização dos Direitos Fundamentais

Os direitos fundamentais, por desempenharem funções na ordem jurídica e nas complexas relações humanas, foram sistematizados para melhor entendimento e aplicação em casos concretos. Nesta sistematização transformou-se a análise de um esquema lógico-abstrato (norma) para uma análise ligada à realidade (MEIRELLES, 2008).

As classificações dos direitos humanos compõem a Declaração Universal dos Direitos Humanos e dos Pactos Internacionais de Direitos Cívicos e Políticos e Direitos Econômicos, Sociais e Culturais. De acordo com Oliveira (2000, p. 74-75) as classificações encontram-se divididas da seguinte forma:

Classificação genérica: abrange (a) os direitos fundamentais, que são os oponíveis tanto às pessoas de Direito Público, quanto às de Direito Privado; (b) os direitos acessórios, ou derivados, que são os resultantes de leis, convenções ou contratos que obrigam apenas algumas pessoas ou categorias de pessoas diretamente interessadas e contempladas por esses instrumentos jurídicos.

Classificação específica: abrange propriamente os direitos fundamentais assim classificados: a. Direitos civis, dizem respeito ao ser humano como pessoa inserida numa sociedade juridicamente organizada. [...] b. Direitos políticos, dizem respeito ao ser humano como cidadão [...] c. Direitos econômicos e sociais, que dizem respeito ao ser humano, como participante das atividades de produção e consumo [...] d. Direitos culturais, que dizem respeito ao desenvolvimento e a sua preparação para viver melhor na sociedade [...].

A doutrina com maior tradição histórica e influência na teoria dos direitos humanos é a teoria dos quatro *status*. Formulada no século XX pelo jurista alemão Georg Jellinek, a doutrina dos quatro *status* é considerada o ponto de partida para

estudos que buscam estabelecer “sistematização, clareza e coerência” dos Direitos Fundamentais.

Tavares (2003) menciona os quatro tipos de *status* que classificam a relação entre indivíduo e Estado proposta por Jellinek: i) o *status subjectionis*, também denominado passivo, que corresponde a uma situação que vai exigir postura puramente passiva dos destinatários da norma emanada do poder público; ii) o *status libertatis*, ou negativo, sendo a garantia de não intromissão estatal em determinadas matérias; iii) o *status civitatis*, ou positivo, aquele no qual é conferida pelo Estado ao indivíduo capacidade jurídica de reclamar para si o poder de se utilizar das instituições do Estado para exercício de pretensões; o indivíduo provoca a atuação do Poder Judiciário para fazer valer uma pretensão de respeito à liberdade e iv) o *status activae civitatis*, ou ativo, engloba as situações de participação dos indivíduos na formação da vontade estatal, como a de gozo de direitos políticos e influi na escolha dos governantes como membros da comunidade política.

Outras categorias foram sendo incorporadas a essa classificação tais como “direitos de defesa (ou de liberdade)”; “direitos a prestações (ou direitos cívicos)”; além dos “direitos de participação”, permanecendo até a atualidade na interpretação de alguns teóricos.

Os direitos fundamentais, para Amaral (2001) tem natureza jurídica própria, não sendo meros valores jurídicos a orientar a formação do ordenamento ou concessões estatais. Ao contrário, os direitos fundamentais investem o indivíduo em diversas prerrogativas, legitimando-o a exigir certas condutas estatais.

Schäfer (2005) menciona a contribuição do jus-filósofo alemão Robert Alexy na teoria dos direitos fundamentais ao estabelecer o conteúdo do direito como elemento essencial e, a partir desse pressuposto, os direitos fundamentais passam a ser divididos em dois grandes grupos: i) direitos de defesa; ii) direitos prestacionais em sentido amplo. Por direito de defesa tem-se aqueles de matriz liberal, que pressupõem uma postura de abstenção do Estado, direitos que criam um espaço de autonomia da pessoa em face da atuação indevida do Estado em certos aspectos. Esses direitos objetivam a limitação de poderes dos órgãos públicos e a criação de um direito subjetivo a impedir interferências indevidas. O maior foco de localização dos direitos de defesa, sem dúvida, é o conjunto de direitos individuais e coletivos do art. 5º [da Constituição da República Federativa do Brasil] (TAVARES, 2003).

Em relação aos direitos prestacionais, estes possuem uma imensa gama de exigências decorrentes da postura ativa do Estado em garantir a liberdade ou em fornecer condições jurídicas e materiais para o exercício dela e da igualdade (TAVARES, 2003).

A classificação funcional dos direitos fundamentais permite mecanismos interpretativos capazes de implementar, juridicamente, o exercício desses direitos.

2.2.2 Classificação e Função dos Direitos Sociais

Oliveira (2000) menciona a classificação dos direitos sociais, econômicos e culturais para a Organização dos Estados Americanos (OEA). O autor descreve em seu trabalho que, ao tratar de direitos econômicos, sociais e culturais, a Convenção de São José remete à Carta da Organização dos Estados Americanos, de modo especial para os artigos 31, 43 e 50, que tratam desses direitos. Ele continua sua exposição mostrando que os direitos econômicos compreendem diversos componentes, como: a distribuição adequada de renda, o sistema tributário adequado e equitativo, regime equitativo de posse de terra, estabilidade de preços internos, salários justos, emprego, condições de trabalho aceitáveis, assistência médica moderna, alimentação adequada, habitação apropriada, vida urbana sadia. Já os direitos sociais compreendem: igualdade de oportunidades e segurança econômica, trabalho, livre associação profissional, incorporação e participação às populações marginais na vida econômica e social, reconhecimento da importância da contribuição de associações profissionais, sindicatos e cooperativas, previdência social eficiente e assistência legal. Por outro lado, os direitos culturais são os seguintes: ensino primário oficial e gratuito, ensino médio visando à promoção social e que atenda ao desenvolvimento do país, educação superior de alto nível e acessível a todos, gozo dos bens de cultura.

No que tange os direitos sociais, estes surgiram após a Revolução Industrial do século XIX. Posteriormente estes direitos foram inseridos nas Constituições do México (1917), da Alemanha (1919) e do Brasil (1934) como normas de programas, definindo metas e finalidades as quais o legislador ordinário deve elevar a um nível adequado de concretização. Essas 'normas programa' prescrevem a realização por parte do Estado de determinadas tarefas e fins. No entanto, elas não representam

meras recomendações ou preceitos morais com eficácia ético-política meramente diretiva, mas constituem direitos diretamente aplicáveis. (KRELL, 2000).

Os direitos sociais na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estão dispostos no capítulo II do Título II (Dos Direitos e Garantias Fundamentais), artigo 6º, e posteriormente, nos artigos 7º ao 11º, estes relacionados à área trabalhista.

No Brasil, observa-se que os direitos sociais além dos que constam positivados na atual Constituição Federal incluem os direitos não escritos; os que estão implícitos em princípios constitucionais; os que foram incorporados à nossa legislação através de Convenções e Tratados Internacionais, conforme o artigo 5º, parágrafo 3º da Constituição da República Federativa do Brasil.

2.3 APLICABILIDADE E EFETIVIDADE DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS NO BRASIL

José Afonso da Silva, em 1967, desenvolveu sua teoria de classificação das normas constitucionais de acordo com a sua eficácia e aplicabilidade. Esse e os demais estudos relacionados à classificação dos direitos fundamentais, como o de Tavares (2003), demonstram que a estrutura e o conteúdo diferenciados das normas constitucionais têm importantes reflexos para seu desenvolvimento e efetivação. Além disso, o julgador deve assumir posturas diferenciadas no tocante ao desenvolvimento e efetivação das normas de direito fundamental, dadas às características das posições jurídicas subjetivas por elas conferidas (MORO, 2001).

O tema da aplicabilidade e efetividade das normas constitucionais, no sentido jurídico, é claro. Em geral, diz-se que uma norma só é aplicável na medida em que é eficaz. Por conseguinte, eficácia e aplicabilidade das normas constitucionais constituem fenômenos conexos, encarados por prismas diferentes: aquela como potencialidade; esta como realizabilidade, praticidade. Se a norma não dispõe de todos os requisitos para sua aplicabilidade aos casos concretos, falta-lhe eficácia, portanto, não dispõe de aplicabilidade. A norma se revela, assim, como possibilidade de aplicação. Para que haja essa possibilidade, a norma há que ser capaz de produzir efeitos jurídicos (SILVA, 2002).

Com relação à aplicabilidade das normas constitucionais, os Estados Democráticos adotam diferentes soluções na classificação normativa de seus

países. Tavares (2003) sugere que se deve evitar a importação acrítica, por parte da doutrina brasileira, de modelos classificatórios de interpretação dos Direitos Fundamentais sem a consideração das peculiaridades brasileiras, já que a assimetria e dispersão das normas de Direitos Fundamentais na Constituição brasileira acarretam problemas de interpretação e podem gerar problemas de eficácia social.

Pode-se dizer que sociologicamente as normas constitucionais, como outras, são eficazes e aplicáveis na medida em que são efetivamente observadas e cumpridas. (SILVA, 2002). É importante destacar que é o homem o principal destinatário dos direitos fundamentais, conforme Mello (2004).

Sob o ponto de vista normativo concebe-se, na atualidade, a interpretação constitucional como um sistema aberto de regras e de princípios que se movimentam e se atualizam a cada aplicação. Entretanto a escolha deve ser sempre no sentido de se realizar a Constituição, conforme Mendes, Coelho e Branco (2007).

2.4 A ORDEM SOCIAL NA CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Nos Estados constitucionais existem duas ordens de valores considerados como fundamentais: a primeira da igualdade de chances e da solidariedade, imediatamente ligada aos valores da liberdade do indivíduo; e a segunda que se destina a proporcionar o maior bem-estar possível à sociedade, a qual está alinhada com os valores da justiça social (TAVARES, 2003).

No caso da Constituição Brasileira de 1988, consta no Título VIII, Da Ordem Social, Capítulo I, artigo 193: “A ordem social tem como base o primado do trabalho, e como objetivo o bem-estar e a justiça sociais”.

A ordem social deve ser lida com o Título VII, Da Ordem Econômica e Financeira, Capítulo I, artigo 170 que estabelece:

A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: I – soberania nacional; II - propriedade privada; III - função social da propriedade; IV – livre concorrência; V - defesa do consumidor; VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação; VII - redução das desigualdades regionais e sociais; VIII - busca do pleno emprego; IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração

no País. Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.

A ordem econômica juntamente com a ordem social materializam a Constituição em seus *elementos sócio-ideológicos*, revelando o caráter de compromisso das constituições modernas entre o Estado liberal e o Estado social intervencionista (SILVA, 2006). Constam a justiça social, a liberdade e a solidariedade como objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil com fundamento na soberania, cidadania, dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa.

A ideia central da justiça social baseada na liberdade humana é um dos fundamentos primordiais dos Direitos sociais. Na sociedade justa, todos os cidadãos devem desfrutar da liberdade pessoal, de bem-estar básico, de igualdade racial e étnica, da oportunidade de uma vida gratificante. Para Silva (2006) liberdade humana consiste na possibilidade de coordenação consciente dos meios necessários à realização da felicidade pessoal.

No que tange a relação aos destinatários dos direitos sociais, Silva (2006) acrescenta que dentro da esfera de atuação, o jurista-cidadão deve permanecer atento à esfera pública, sem jamais esquecer o ponto de vista dos destinatários sobre o direito, garantindo o desempenho legítimo da ordem jurídica; a justiça social é a justiça que efetivamente se faz, e não a justiça que se poderia fazer.

Pode-se dizer que a dignidade humana é “origem e ponto comum” em todos os direitos fundamentais, entretanto os direitos sociais são materialmente garantidos através de ações estatais na aplicação dos recursos públicos, inclusive porque há uma imposição constitucional nesse sentido. Estas ações procuram alcançar a Justiça Social no país de forma equânime, atingindo as mais diversas e longínquas regiões da federação como também promovendo melhores oportunidades à população menos favorecida.

2.5 POLÍTICAS PÚBLICAS

Primeiramente se faz necessário definir o que são políticas públicas. Conforme Silveira et al. (2007), elas podem ser entendidas como um conjunto de normas que orientam práticas e respaldam os direitos dos indivíduos em todos os

níveis e setores da sociedade , devem ter como base os princípios da igualdade e da equidade, disseminando o sentido de justiça social.

As políticas públicas são criadas a partir de necessidades sociais, devendo refletir soluções nos diversos campos da área pública, e agir em prol do bem coletivo, podendo ser identificadas de forma empírica ou através de um estudo científico. Segundo Silveira et al. (2007), elas podem também surgir como resposta a uma necessidade política e ideológica, ou seja, partidária, com base na interpretação feita a partir das reivindicações sociais.

A elaboração da política pública parte da identificação do problema e, por conseguinte, a inclusão na agenda social, deliberação de estratégias, desenvolvimento da intervenção, implantação das políticas e por fim, uma avaliação continuada do investimento público feito sobre ela.

As políticas públicas podem ser pensadas como o conjunto de planos e programas de ação governamental voltados à intervenção no domínio social, por meio dos quais são traçadas as diretrizes e metas a serem fomentadas pelo Estado, sobretudo na implementação dos objetivos e direitos fundamentais dispostos na CRFB/88.

Em resumo, conceituam-se políticas públicas como programas de ação governamental visando coordenar os meios à disposição do Estado e as atividades privadas, para a realização de objetivos socialmente relevantes e politicamente determinados. Portanto, é possível entender o termo políticas públicas como um conjunto de decisões estatais de caráter geral que traçam os rumos e linhas estratégicas de atuação de determinada gestão, com o objetivo de dar efetividades aos direitos fundamentais e ao Estado Democrático de Direito.

Em se tratando de gastos em contraposição aos recursos do Estado, faz-se necessário traçar em quais áreas serão focados os investimentos do poder público. E essas escolhas terão relação direta com os fins constitucionais que devem ser perseguidos a partir da noção de prioridades, como a promoção de direitos fundamentais (SILVEIRA, et al., 2007).

As políticas públicas devem ser formuladas de modo a tornar públicas e expressas as intenções do Governo; permitir o acesso da população às discussões propostas; conduzir o planejamento governamental no detalhamento de programas, projetos e atividades; e, pautar a ação do Estado, reduzindo os efeitos da descontinuidade administrativa e potencializando os recursos disponíveis. Assim,

Políticas Públicas são instrumentos imprescindíveis para que os direitos e garantias encontrados na Constituição Federal sejam cumpridos, aprofundando o desenvolvimento do país e a democracia (SILVEIRA et al., 2007).

Frey (2000) destaca que as peculiaridades socioeconômicas e as políticas das sociedades em desenvolvimento não podem ser tratadas apenas como fatores institucionais e processuais específicos, mas é preciso uma adaptação do conjunto de instrumentos da análise de políticas públicas às condições peculiares das sociedades em desenvolvimento.

A finalidade da Constituição Federal é assegurar os direitos do homem. Estes direitos passam a ser fundamentais à medida que a sociedade começa a dar valor a determinados bens considerados imprescindíveis para que o ser humano se sinta parte da sociedade. As políticas públicas existem para que os objetivos presentes na Constituição Federal sejam cumpridos. Não se pode deixar de enfatizar que o Ministério Público é a autoridade competente para que as políticas públicas sejam implementadas, devendo este utilizar-se dos instrumentos jurídicos necessários para garantir o respeito aos direitos do homem (SILVA, 2006).

2.5.1 Os Direitos Fundamentais e as políticas públicas

Os direitos fundamentais são classificados em quatro grupos de direitos, agrupados segundo critérios relacionados ao seu conteúdo e principalmente, com à natureza do bem protegido e seu objeto de tutela: direitos fundamentais da primeira, segunda, terceira e da quarta gerações (SILVA, 2009).

Em síntese, nos dizeres de Bonavides (2009, p. 564) os direitos da primeira geração tem por titular o indivíduo, são oponíveis ao Estado, são direitos de resistência ou de oposição perante o Estado “direitos que valorizam primeiro o homem-singular [...] o homem da sociedade mecanicista que compõe a chamada sociedade civil, da linguagem jurídica mais atual”.

Os direitos fundamentais da segunda geração são os direitos sociais, culturais e econômicos bem como os direitos coletivos ou das coletividades, introduzidos no constitucionalismo das distintas formas de Estado social.

Os direitos fundamentais da terceira geração são os direitos fundamentais assentados sobre a fraternidade, dotados de humanismo e universalidade, pois transcendem a esfera individual do homem, ou de um grupo de indivíduos de um

determinado Estado, em razão de ter como destinatário o gênero humano. Desse pressuposto de unidade, emergem direitos relacionados ao desenvolvimento, os quais tratam de questões relacionadas com a paz, o meio ambiente, à comunicação e o patrimônio comum da humanidade. Por fim, tem-se, na mesma classificação os direitos da quarta geração, os quais são entendidos como o direito à democracia, o direito à informação e o direito ao pluralismo.

Para Bonavides (2009), ao analisar as quatro gerações de direitos fundamentais conjuntamente, assevera-se que:

Os direitos da primeira geração, direitos individuais, os da segunda, direitos sociais, e os da terceira, direitos ao desenvolvimento, ao meio ambiente, à paz e a fraternidade, permanecem eficazes, são infraestruturais formam a pirâmide cujo ápice é o direito à democracia: coroamento daquela globalização política para a qual, como no provérbio chinês da grande muralha, a Humanidade parece caminhar a todo vapor, depois de haver dado seu primeiro e largo passo. (BONAVIDES, 2009, p. 572).

Registre-se que a expressão “gerações” não é a mais adequada, pois traz a ideia de ruptura, como se cada uma das “gerações” de direitos fundamentais tivesse um início e um fim, como se as gerações sobrepujassem a geração anterior. O termo dimensões parece ser mais apropriado, sendo usado nos comentários a seguir.

2.6 OS DIREITOS SOCIAIS E SUA NATUREZA PRESTACIONAL

Faz-se necessário para o estudo dos direitos fundamentais a compreensão mais aprofundada dos direitos consagrados como de segunda dimensão e sua natureza eminentemente prestacional.

Os direitos de defesa se identificam por sua natureza preponderantemente negativa, tendo por objeto abstenções do Estado. Os direitos sociais (como direitos a prestação) reclamam uma crescente posição ativa do Estado na esfera econômica social. Assim, os direitos sociais de natureza positiva (prestacional) pressupõem que sejam criadas ou colocadas à disposição a prestação com o fim de proporcionar igualdade material, ou seja, a distribuição pública de bens materiais e imateriais. (SARLET, 2009).

Em apartada síntese, Sarlet (2009) afirma que os direitos sociais prestacionais, ao contrário dos direitos de defesa, não se dirigem à proteção da

liberdade e igualdade abstrata, mas, sim, encontram-se intimamente vinculados às tarefas de melhoria, distribuição e redistribuição dos recursos existentes, para os mais necessitados.

Silva (2010) defende que os direitos sociais são dimensões dos direitos fundamentais do homem, tendo natureza de prestação positiva proporcionadas pelo Estado direta ou indiretamente, enunciadas em normas constitucionais, as quais possibilitam melhores condições de vida aos mais fracos. Esses direitos tendem a realizar a igualização de situações sociais desiguais. Nesse sentido, a partir da concepção dos direitos sociais, o Estado deve criar condições materiais mais propícias ao auferimento da igualdade real, para a efetivação, inclusive, ao exercício da liberdade (SILVA, 2010).

No tocante as questões relacionadas à efetividade dos postulados constitucionais, Breus (2007) leciona que após a inserção, em um primeiro momento, nas cartas constitucionais dos direitos fundamentais, as discussões teóricas passaram a dissociar os direitos fundamentais em dimensões, depois passaram às discussões relacionadas à efetividade dos direitos sociais, os chamados direitos fundamentais de segunda dimensão. No dizer do supracitado autor, a controvérsia na contemporaneidade volta-se à fundamentação desses direitos mesmo não havendo a formação de um consenso social sobre a forma e os meios de concretização dos direitos derivados das prestações positivas do Estado. Desde a visão liberal consagradora das liberdades públicas e dos direitos de primeira dimensão, consagrou-se o Estado como o promotor desses direitos fundamentais e consolidou-se a sua função redistributiva da riqueza na sociedade, por meio de realizações das políticas públicas e pela prestação dos serviços públicos (BREUS, 2007).

Na lição de Veronese (2003) a lei por si só não opera realizações sociais. Ela é instrumento, é meio. Dessa forma se revela a implantação de políticas que garantam o acesso à educação, a profissionalização, à segurança, à saúde, ao lazer, ao trabalho e salários justos. Para Breus (2007) o atual estágio de desenvolvimento teórico dos Direitos Fundamentais pode ser analisado como o próprio fim a que devem se voltar todas as políticas públicas contemporâneas. Nesse sentido, a polêmica sobre a eficácia e a efetividade dos direitos prestacionais encontra-se justamente sobre o caráter e as tarefas do Estado, do Direito e da Constituição. Esta problemática tem como consequência a interpretação duvidosa

de que os direitos fundamentais sociais, ou prestacionais, são normas programáticas, desprovidas de eficácia plena, pois dependem de regulamentação do legislador (BREUS, 2007).

Verifica-se, então, que há uma série de óbices que dificultam a implementação dos direitos sociais, considerados prestacionais, que consistem em atos positivos do Estado. É o Estado quem realiza melhorias para o cidadão, por meio de políticas destinadas a materializar o mínimo existencial bem como garantir, assim, as condições necessárias para a dignidade da pessoa humana.

2.7 O ESTADO E AS INSTITUIÇÕES NA PRÁTICA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS

No Brasil vivemos em um Estado Social e Democrático de Direito. O Estado tem a função de garantir bem como tornar eficaz alguns direitos aos cidadãos (BREUS, 2007). Diante dessa afirmativa, os direitos fundamentais revelam-se, já no próprio sentido da palavra, como fundamental, ou seja, é pressuposto para a vida de qualquer ser humano, pois sem este, não há dignidade humana. Com isto, o direito à educação, saúde, segurança se consubstanciam em direitos públicos subjetivos, exigindo do Estado atuação positiva na prática dessas prerrogativas do cidadão.

A organização do Estado é de fundamental importância para que haja a garantia e eficácia desses direitos fundamentais: estruturação, divisão de atribuições, distribuição hierárquica. Essa percepção da importância do Estado, no sentido de garantir os direitos do homem se dá a partir das instituições. Estas são parte ou componente da estrutura do Estado (GASPARINI, 2003), fazendo com que um sistema de ordem funcione em harmonia, como uma engrenagem.

Assim, é a partir do bom funcionamento das instituições que se chegará a eficiência da máquina pública. Estas, por sua vez, compreendem as organizações estatais, redes coesas, voltadas para as necessidades da sociedade. As organizações estatais tem a finalidade de canalizar objetivos específicos para a tomada de decisões que afetam o bem comum, ou seja, atuam ativamente no processo de construção de um país por meio de seus cidadãos.

Por conseguinte, é fato que, em um Estado democrático, todos os cidadãos se relacionam com algum tipo de instituição, de organização ou fazem parte de uma

delas. A organização não é somente uma forma de ordenação, mas também um elemento importante para a dinâmica social (MAYNTZ, 1996).

É possível entender que toda sociedade institucionalizada poderia ser chamada de organizada. A “sociedade organizada” se caracteriza por sua “organização multifacetada” e por um número elevado de formações sociais complexas, conscientes de seus fins e racionalmente constituídas. Tais formações são as instituições burocratizadas que tem surgido nos campos mais importantes da vida, como as empresas, os hospitais, as prisões e os departamentos da Administração (MAYNTZ, 1996)

Sendo as instituições e organizações componentes factuais da sociedade moderna, outra área de conhecimento se ocupou com esse fenômeno: a Sociologia (MAYNTZ, 1996). Muitos estudos foram desenvolvidos na Sociologia para a construção de uma teoria sociológica da organização. Estudiosos se debruçam sobre a investigação das instituições, como Clegg; Hardy (1998, 2001), Peres (2008), entre outros. Perrow (1991) comenta que, de todas as escolas do pensamento, a escola institucional é a que mais se aproxima de uma verdadeira perspectiva sociológica das organizações; sendo que o marco conceitual mais importante é o do funcionalismo estrutural. Esse marco indica que as funções determinam a estrutura das organizações e que as estruturas podem entender-se por meio da análise de suas funções. Diz também que, do ponto de vista da análise institucional, é necessário perceber a Instituição de forma completa: considerá-la como um todo equivale a fazer justiça ao seu caráter orgânico.

March e Olsen (apud MIGUEZ, 2007) conceituam instituições políticas como sendo um conjunto de regras e rotinas interconectadas que definem as ações corretas em termos de relações entre papéis e situações. Peters (apud MIGUEZ, 2007) enumera quatro características chaves para o conceito de instituição política, quais sejam: i) uma instituição constitui uma característica estrutural da sociedade e/ou a forma de governo, ii) a instituição mostra certa estabilidade através do tempo, iii) uma instituição deve afetar o comportamento individual, iv) entre os membros da instituição deve haver certo sentido de valores compartilhados.

Max Weber também foi um teórico que se deteve no estudo das organizações. Suas contribuições com a teoria moderna da organização são claras e abundantes. A análise das organizações na atualidade está baseada principalmente na teoria da burocracia e das formas de dominação de Weber. Chiavenato (2003)

afirma que Weber estudou as organizações sob um ponto de vista estruturalista, preocupando-se com a relação travada entre os meios e recursos utilizados e os objetivos a serem alcançados pelas organizações burocráticas, ou seja, preocupou-se com a racionalidade. Para Weber a organização é burocracia.

As organizações estão orientadas para um fim, sendo essa finalidade externada intencionalmente conforme sua estrutura e seu sistema de regras, como por exemplo, a divisão hierárquica e a designação de papéis. A administração atual responde, em geral, ao tipo ideal de burocracia moderna descrita por Max Weber (MAYNTZ, 1996).

Tragtenberg (1992) esclarece em sua tese o significado de burocracia para Weber, defendendo que é um tipo de poder, equiparado à organização, é um sistema racional em que a divisão do trabalho se dá racionalmente com vista a fins. A ação racional burocrática é a “coerência” da relação de meios e fins visados. O autor completa o raciocínio afirmando que a burocracia para Weber implica predomínio do formalismo, de existência de normas escritas, estrutura hierárquica, divisão horizontal e vertical de trabalho e impessoalidade no recrutamento dos quadros.

Transcreve-se um trecho da tese de Weber que trata acerca do funcionamento da burocracia moderna:

A burocracia moderna funciona da seguinte forma específica: rege o princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos, ou seja, por leis ou por normas administrativas; [...]; a administração de um cargo moderno se baseia em documentos escritos (ou arquivos) preservados em sua forma original ou em esboço; a administração burocrática [...] supõe um treinamento especializado e completo; [...] o desempenho do cargo segue regras gerais, mais ou menos estáveis ou exaustivas, e que podem ser aprendidas (WEBER, 1982, p. 229-232).

A literatura de Weber contribuiu fundamentalmente para a teoria das organizações, já que vinculou a questão da burocracia como se fosse um problema eminentemente sociológico, o que favoreceu perceber as organizações como sendo um fenômeno de natureza social. A racionalidade vivenciada na modernidade auxiliou no impulso rumo à burocratização em diversos setores da vida social.

2.7.1 As instituições e suas estruturas organizacionais: funcionalidade sistêmica

Muitos teóricos se debruçam sobre os estudos das Instituições, como Weber, Fayol, expondo suas ideias na tentativa de se adequar às necessidades das organizações, estabelecendo uma conexão, uma interação entre o indivíduo e a organização e entre a organização e seu ambiente.

Inicialmente, a teoria Clássica, defendida por Fayol, substituiu o subjetivismo e o empirismo por técnicas científicas. A estrutura organizacional se forma como se fosse uma “cadeia de comando”, onde há uma linha principal de autoridade interligando as posições da organização bem como definindo quem são os subordinados e seus respectivos chefes (CHIAVENATO, 2003). Posteriormente, para a teoria Neoclássica, a organização consiste em um conjunto de posições funcionais e hierárquicas com uma finalidade econômica na produção de bens ou serviços (CHIAVENATO, 2003). Em um terceiro momento, as organizações foram estudadas sob a visão do Estruturalismo, onde as características principais eram a burocracia e a racionalidade de Weber. Todavia, nenhuma dessas teorias previu a flexibilidade das organizações no decorrer dos tempos, ou seja, a necessidade que as organizações possuem em se adaptar às exigências da sociedade e do ambiente¹.

O pluralismo teórico em relação a literatura organizacional proporciona a conscientização crescente acerca da complexidade das organizações bem como o refinamento dos interesses e das preocupações dos teóricos com o tema. Essa interação das diferentes perspectivas facilita ao estudioso chegar a um entendimento mais compreensivo da vida organizacional (ASTLEY; VAN de VEN, 2007).

Conforme os estudos sobre as organizações, algumas mudanças foram surgindo, tanto no campo teórico quanto no campo prático, as quais serão demonstradas no decorrer do capítulo. Clegg e Hardy (1998) tecem comentários acerca dessas mudanças, afirmando que a teoria e a prática dos estudos institucionais e organizacionais tem mudado substancialmente em anos recentes, levando à crescente diversidade e fluidez e ao decrescente grau de certeza e de

¹ As teorias organizacionais expostas são exemplificativas, existindo no estudo das organizações outras teorias tecendo novas abordagens, como a Teoria da Relações Humanas e a Teoria Comportamental.

estrutura. Os autores complementam sua tese dizendo que, ao observar as organizações, há que se enfrentar um alvo móvel: questões relacionadas com o papel atual de uma organização, o que não era visualizado há 30 anos.

Em tempos de globalização, as organizações são obrigadas a definir prioridades e práticas no sentido de evitar competições bem como atender os setores a que estão diretamente ligadas (FONSECA; SILVA, 2007). Vislumbrar as organizações da forma que são hoje e não como há 30 anos, onde se levava em consideração a sua cadeia hierárquica ou sua burocracia e racionalidade já não é mais o suficiente nos estudos organizacionais. Atualmente, as organizações públicas, com a necessidade de suprir os anseios sociais, se organizam buscando uma funcionalidade completa do sistema.

Assim, a organização é vista como um componente desse sistema, mantendo relações em um campo específico. São afetadas não apenas por questões técnicas e financeiras, mas também por fatores normativos de legitimidade (FONSECA; SILVA, 2007).

Como instrumento básico para o desenvolvimento e implementação de qualquer projeto, a estrutura organizacional passa a ser considerada de extrema importância visto que é ela quem servirá de alicerce para o planejamento, execução de ações e de políticas públicas. Isto proporcionará o alcance dos objetivos e resultados pré-estabelecidos na instituição, minimizando, dessa forma, os possíveis impactos impostos pelo progresso da sociedade.

Por estrutura se entende o “encaixe” de uma construção, uma ordenação relativamente duradoura das partes de um todo, um modelo relativamente estável da organização. A estrutura organizacional, para manter essa estabilidade, deve ser conjugada com as intenções do dirigente, do gestor, o qual será responsável por ordenar e distribuir os postos de trabalho, planejar as atividades, mediante as regras existentes. Esse processo de organização é feito por meio de representações gráficas ou descritivas das áreas que compõem as unidades da instituição, projetando e organizando os relacionamentos dos níveis hierárquicos e o fluxo das informações essenciais de uma organização. Por fim, deve ser delineado de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidas em cada instituição específica (MAYNTZ, 1996)

Com o passar dos anos, as instituições amadurecem, se fazendo necessário novas atividades, algumas de forma imediata. Por conseguinte, a estrutura

organizacional precisa acompanhar essas mudanças, se adequando, se remodelando em função das necessidades que a sociedade apresenta (MAYNTZ, 1996).

Conforme Jones (2010), uma organização precisa de uma estrutura formal para dar confiabilidade, estabilidade e segurança a seus processos e ações de criação de valor, funcionando como a memória da organização. É a estrutura que especifica as atividades da organização e os procedimentos para realizá-las. A estrutura organizacional segue gradualmente na medida em que são tomadas decisões sobre quais funções, regras e procedimentos padrão devem ser implementados.

A comunicação realizada no interior da instituição dependerá diretamente da estrutura organizacional presente nela: sentido horizontal ou vertical. O certo é que a informação é especialmente importante para todos os membros que atuam com independência ou que tem que dar ordens. Cada deliberação orientada a um fim, cada adaptação, pressupõe a posse de todas as informações que podem influir na decisão final. A comunicação e a informação são as matérias primas de uma decisão racional, interligando os canais de transmissão de todos os setores para a concretização de determinada disposição (MAYNTZ, 1996).

Mintzberg (2009) comenta que os elementos da estrutura organizacional precisam estar bem relacionados para, assim, se obter uma harmonia interna bem como uma consistência básica com a situação da organização.

Destarte, a instituição que possui uma estrutura organizacional sólida tem mais chances de sucesso na realização de suas ações, pois conta com todo um aparato humano e físico para agir com dinamismo e perfeição.

2.7.1.1 Teoria dos Sistemas

Durante muitos anos a ciência adotou um modo de pensamento científico mecânico, estático, considerando partes isoladas de seus estudos. Atualmente, as relações estabelecidas entre os elementos do ambiente permitem que a ciência vislumbre outro modelo científico, bem diferente do mecanicista utilizado pelos estudiosos durante décadas (BERTALANFFY, 1975).

Quando se considera um sistema, o aspecto mais importante a se perceber é a ideia de conjunto, de elementos interligados, os quais formam um todo. Desse

pensamento surgiu a Teoria dos Sistemas ou Teoria Sistêmica, alicerçando os novos posicionamentos e questionamentos dos estudiosos (BERTALANFFY, 1975).

De acordo com a posição de alguns autores, como Chiavenato (2003) e Luhmann (1998), a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy. O estudioso afirma que essa teoria deve estudar o sistema globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes, não buscando solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas produzir teorias e formulações conceituais para aplicação na realidade empírica.

Exemplificando a teoria, cita-se o caso dos físicos, os quais entenderam que as partículas não tem existência isoladamente, e sim o conjunto das relações entre elas que dão poder aos seus estudos. Os músicos também perceberam que as ondas dos acordes de uma música só alcançam sua essência quando estas se relacionam para compor uma melodia. Assim é o entendimento sistêmico: demonstrar as propriedades gerais das organizações globalmente, deixando fluir as inter-relações de assuntos variados, diversificados e integrando-os de maneira totalizante (BERTALANFFY, 1975).

Bertalanffy expõe em sua obra que o conceito de sistema invadiu todos os campos da ciência, penetrando no pensamento popular, na gíria e nos meios de comunicação de massa e, por isso, as raízes dessa evolução são complexas. É necessário estudar não somente partes e processos isoladamente, mas também resolver os decisivos problemas encontrados na organização e na ordem que os unifica, resultante da interação dinâmica das partes, tornando diferenciado o modo de se comportar das partes quando estudadas isoladamente ou quando vislumbradas no seu todo (BERTALANFFY, 1975).

Ao estudar a teoria sistêmica, percebe-se que, nos estudos anteriores, a ciência tentava explicar os fenômenos observáveis com estudos unitários, independentes, não provocando a interação de suas unidades fundamentais; já na contemporaneidade, a ciência compreende que os problemas de organização se resolvem com interações dinâmicas, com investigações totalizantes. Essa integração conduz a uma mudança científica importante, pois desenvolve a ideia de unidade na ciência (ASTLEY; VAN de VEN, 2007).

Outra questão a ser considerada nos estudos de Bertalanffy (1975) é a classificação dos sistemas em fechados e abertos. Ele defende que os sistemas fechados são aqueles considerados isolados de seu ambiente. Já o sistema aberto é

visto como sendo todo organismo vivo, o qual mantém um fluxo contínuo de entrada e de saída e conserva-se mediante a construção e a decomposição de componentes. O autor afirma que isto constitui a própria essência do fenômeno fundamental da vida, que é chamado de metabolismo, ou seja, os processos químicos que passam no interior da célula.

Em suma, o sistema aberto é definido por Bertalanffy (1975), como um sistema em troca de matéria com seu ambiente, apresentando importação e exportação, construção e demolição dos materiais que o compõem.

Utilizando os parâmetros de importação/exportação, entrada/saída descritos por Bertalanffy e aplicando-os ao ambiente e ao estudo das instituições, tem-se nas organizações os processos de *inputs* e *outputs*. Os *inputs* podem ser vistos como as demandas sociais, a tradução das necessidades do cotidiano social e os *outputs* são as respostas das organizações destinadas à sociedade, com mudanças na estrutura organizacional, com ações institucionais, no intuito de resolver os problemas que atingem a população (ASTLEY; VAN de VEN, 2007)

Bertalanffy (1975) avalia em sua tese que a concepção dos sistemas deveria ser aplicada numa perspectiva mais ampla, aos grupos humanos, sociedades e à humanidade em sua totalidade, pois ele considera a “ciência social” em sentido amplo, incluindo sociologia, economia, ciência política, psicologia social, antropologia, linguística, entre outros. Bertalanffy completa: admitidas estas definições, podemos afirmar, em minha opinião, com inteira segurança, que a ciência social é a ciência dos sistemas sociais. Por esta razão terá de usar o enfoque da ciência geral dos sistemas.

Vale ressaltar que outro pesquisador de relevância no estudo dessa temática é Niklas Luhmann, contribuindo também com suas análises acerca da Teoria de Sistemas. Sua teoria, conhecida como “sociologia autopoietica”, traz uma abordagem diferenciada acerca do tema (LUHMANN, 1998). No presente trabalho, o sistema autopoietico ou autopoiese é aquele que produz sua própria estrutura e todos os elementos que o compõe, produzindo componentes com o auxílio dos próprios elementos. Esta é a condição auto-referencial para sua produção.

Niklas Luhmann defende que a Teoria dos Sistemas é, atualmente, um conceito que unifica significados e diversos níveis de análises, onde se percebe que o sentido da palavra “sistema” não é exclusivo. Pelo fato de seu sentido não ser único, está passando por um desenvolvimento acelerado, já que proporciona a

centralização das diferenças bem como a mudança de paradigmas (LUHMANN,1998).

Luhmann (1998) discute em sua tese que uma tradição mantida desde a antiguidade tratava o termo “sistema” como uma totalidade constituída por partes, mas o problema, afirma o autor, residia no fato de que esse tradicionalismo vislumbrava essa totalidade de dois modos: pensando como unidade e como totalidade. O autor afirma que os pressupostos sociais e os fundamentos do conhecimento desse conceito tem sofrido uma mudança profunda durante a passagem para a sociedade moderna, como uma idealização, onde se percebe que a ideia de totalidade da humanidade já devia estar presente nos homens. Assim, aquilo que se entendia como diferença entre o todo e as partes é reformulado como teoria da diferenciação dos sistemas, sendo incorporado a um novo paradigma.

Na continuidade de sua exposição, Luhmann (1998) comenta que o sistema deve utilizar suas próprias referências na constituição de seus elementos e operações fundamentais, ou seja, ser auto-referencial. Para tornar isso possível, o sistema tem que produzir e utilizar a descrição de si mesmo, ou pelo menos ser capaz de utilizar a diferença entre o sistema e seu entorno como orientação e verificação do processo. O sistema deve sempre ter a visão posta sobre si mesmo como um de seus objetos.

Outro ponto discutido por Luhmann (1998) é a diferença entre o sistema e o ambiente. É certo que há um consenso: os sistemas estão estruturalmente orientados pelo ambiente e sem ele não poderiam existir. Os sistemas se constituem e se mantém mediante a criação e a conservação da diferença com o ambiente. Neste sentido, a conservação dos limites é a conservação do sistema onde, para cada sistema, há um ambiente diferente e cada sistema guarda referência com seu próprio ambiente.

Luhmann (1998) comenta que, para a teoria dos “sistemas abertos ao ambiente” como foi desenvolvida por Bertalanffy, é necessário descrever a relação exterior do sistema mediante os conceitos de *input/output*. Esse modelo possibilita a reformulação de um tipo de teoria do equilíbrio, no sentido de haver uma harmonia se os *inputs* e *outputs* forem processados sem sobrecarga. Todavia, não se deve esquecer que o ambiente exerce influência sobre o sistema, onde as variações e condições exteriores podem alterar as estruturas e estratégias internas do sistema.

Kunzler (2004) afirma que a preocupação de Luhmann era com a complexidade do mundo e que sua teoria sistêmica propunha a sua redução. Não queria elaborar uma teoria específica a determinado âmbito social, mas sim pretendia que ela fosse universal como uma teoria geral da sociedade na qual houvesse um encadeamento de ideias construtoras de uma estrutura aplicável à sociedade inteira. Com a complexidade identificada no sistema, a autora diz que este deve buscar adaptar-se a uma dupla complexidade: a do ambiente e a dele mesmo. O sistema precisa se auto-diferenciar para conseguir lidar com o excesso de possibilidades.

A Teoria dos Sistemas na organização leva ao surgimento de modelos práticos, tais como a Teoria da Contingência. Nessa teoria são consideradas quatro variáveis, cita-se organização, meio ambiente, grupo social e o indivíduo, onde o conceito de mudança é a chave fundamental. A expressão “contingência” significa incerto, fatos que podem ou não acontecer, dependendo das condições ambientais que as organizações operam. Com este novo panorama teórico, a prioridade é dada ao que ocorre no ambiente externo da organização, se diferenciando das teorias organizacionais descritas nos anos anteriores, as quais buscavam investigar as ocorrências internas da organização. A estrutura da organização e seu funcionamento são diretamente dependentes da sua ligação com o ambiente externo: ocorrendo variações no ambiente, conseqüentemente haverá variação na estrutura organizacional (VIDAL, 2012a).

Os teóricos que se debruçam sobre os estudos contingenciais enfatizaram que as organizações respondem à mudança pela modificação ou elaboração de suas estruturas internas, com o objetivo de manter uma relação isomórfica com o ambiente (ASTLEY; VAN de VEN, 2007).

Sumarizando-se, o funcionalismo estrutural e a teoria de sistemas foram as escolas dominantes do pensamento organizacional, influenciando a teoria clássica de gestão e a teoria da burocracia, que, por sua vez, precederam o desenvolvimento das teorias estruturais de contingência. O comportamento organizacional é moldado por uma série de mecanismos impessoais, os quais atuam como restrição externa sobre os atores. Presume-se que os elementos estruturais são inter-relacionados, servindo para alcançar as metas organizacionais. (ASTLEY; VAN de VEN, 2007).

Chiavenato (2003) expõe o cerne das teorias sistêmica e contingencial. O autor defende que é com a teoria dos sistemas que surge a preocupação com a

construção de modelos abertos proporcionando uma interação dinâmica com o ambiente, cujos subsistemas demonstram uma complexa interação interna e externa. Nesse sentido, há o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização, mas sempre entrelaçado há um grau de dependência com as características ambientais relevantes para a organização.

Percebe-se que a instituição pode ser influenciada diretamente pelos acontecimentos externos, necessitando, para tanto, de arranjos organizacionais para defender-se das incertezas oriundas das contingências externas impostas pelo ambiente. A postura da instituição alcançará resultados favoráveis se tomar as devidas precauções em sua estrutura organizacional, antecipando-se às ocorrências externas bem como se ajustando às contingências do ambiente, tendo como base os fundamentos sistêmicos em sua funcionalidade.

2.7.2 A gestão nas instituições: importância e características

A gerência das instituições vem modificando com o decorrer dos anos em função das mudanças que a sociedade vem enfrentando. Modificações ambientais, sociais, educacionais impõem mudanças no âmbito interno das instituições, trazendo à público a necessidade de reformulação e adequação dessas organizações diante do quadro atual, com novas estratégias, transformações das dinâmicas institucionais bem como o nível e a participação de cada um dos atores sociais (MINTZBERG, 2009).

Nessa gestão institucional, o papel básico do gestor é realizar ajustes na organização. A mudança ocorrida das alterações exógenas do ambiente assume a forma de adaptação. O gestor deve perceber, processar e responder ao ambiente instável e promover a adaptação da organização pelo rearranjo de sua estrutura interna, garantindo, assim, a sobrevivência ou eficácia desta (ASTLEY; VAN de VEN, 2007).

Aspectos relacionados com o tipo de gestão que deve vigorar nas instituições são sempre discutidos de forma muito particular e cuidadosa. Primeiramente pelo fato das instituições terem características e finalidades diferenciadas, obrigando-as a exercerem suas atividades de maneira singular: os serviços essenciais à população – saúde, segurança - requerem uma gestão mais ágil, rápida, pelo fato de possuírem características emergenciais; já os serviços não

emergenciais – lazer, cultura – não requerem um imediatismo. Por tais características, a gestão pode ser exercida de diferentes formas: burocratizada, flexibilizada, centralizada, descentralizada. Dentre as opções das formas gerenciais, os trabalhos passarão a ser realizados para cada área específica, para determinado fim.

Medeiros (2006) comenta que o modelo burocrático de gestão surge como forma de dominação racional-legal e de combate ao patrimonialismo, conforme proposto por Max Weber. Tal modelo enfrentou crises, restrições até chegar às suas renovações mais recentes, como mecanismo de gestão do aparelho do Estado na chamada Nova Administração Pública, que possivelmente estaria delineando um modelo intitulado de pós-burocrático.

Entre 1889 e 1920, Max Weber produziu seus escritos sobre a burocracia, fazendo a passagem da teoria da administração à sociologia da organização, especialmente com seus estudos a respeito do modelo burocrático (TRAGTENBERG, 1992). Weber estudou o fenômeno por visualizar sua expansão no sistema social como o maior perigo ao homem (TRAGTENBERG, 1992). A burocracia, conforme os estudos de Weber, seria uma forma de dominação, a qual teria causado uma influência decisiva na evolução da sociedade moderna, definindo os atributos da organização. Esses atributos seriam os garantidores da hierarquia, da divisão do trabalho, da existência de regras, entre outros.

Numa conjuntura de frequente ocorrência de transformações e mudanças, a rigidez do modelo burocrático começou a provocar ineficiências. O modelo burocrático passou a não atender, em sua totalidade, às demandas sociais de um Estado mais eficiente, que passou a direcionar-se mais para o cidadão (FERREIRA, 1996; BRESSER-PEREIRA, 1997). Tendo sido associada à ineficiência, ineficácia, atrasos, confusão, autoritarismo, privilégios, além de outros atributos negativos, a burocracia assumiu, na grande maioria das vezes, uma conotação pejorativa (VASCONCELOS, 2002).

É notório que esse modelo burocrático enfrentou limitações que, possivelmente, acarretaram em danos à administração das organizações públicas. Rigidez, ausência de comunicação, são aspectos desse modelo burocrático que, quando levadas com muita seriedade, não proporcionam um equilíbrio na instituição e, dessa forma, podem ocasionar a ineficiência na prestação do serviço público (MEDEIROS, 2006).

Ressalta-se que uma organização não nasce pronta, pelo contrário, vai se desenvolvendo no decorrer do tempo. Conforme vai exercendo sua finalidade e cumprindo seus objetivos, sente a necessidade de ir se adaptando a novas realidades e tendências. Mayntz (1996) comenta que a diferenciação estrutural na organização pode aumentar quando há uma crescente separação das atividades de seus membros, acarretando numa divisão do trabalho com mais papéis distintos. A diferenciação vertical surge também como consequência da necessidade de coordenação e fiscalização das atividades de seus variados membros.

Corroborando o que foi explicitado por Mayntz, os componentes básicos da estrutura são os papéis, predefinindo o conjunto de expectativas comportamentais bem como de obrigações e responsabilidades associadas a uma certa posição: são os papéis que são estruturados. Os seres humanos ocupam esses papéis e devem, portanto, ser selecionados, treinados e controlados para corresponder aos requisitos das posições que ocupam. As metas organizacionais compartilhadas impõem a necessidade de conformidade e coerência (ASTLEY; VAN de VEN, 2007).

A estrutura organizacional envolve duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em tarefas distintas e a realização da coordenação entre essas tarefas (MINTZBERG, 2009). A separação de atividades, divisão do trabalho, verticalização gerencial, entre outras características da gestão das instituições, é discutida por autores que se propõem a estudar essas novas propostas na gerência atual. A centralização ou descentralização dessa gestão influencia sobremaneira no trabalho exercido pelas instituições, permitindo ou não uma melhor atuação dessas organizações em cada área laborativa.

Percebe-se, assim, que cada situação favorece uma forma de centralização ou descentralização e em cada uma dessas situações um dos mecanismos de coordenação e uma das partes da organização tendem a dominar (MINTZBERG, 2009).

Dependendo de cada situação específica na administração de uma instituição, vantagens e desvantagens vão persistir quanto ao fato da gestão ser centralizada ou não. Podemos elencar alguns pontos favoráveis de cada uma delas (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004). No que tange a gestão centralizada: a) As decisões mais importantes são tomadas por pessoas mais capazes: cabe aos administradores da cúpula a tomada das principais decisões; b) Uniformidade de diretrizes e normas: a racionalidade de uma organização está na coerência interna

entre as normas que a regem, sendo essa coerência mais facilmente atingida desde que as mesmas normas e diretrizes sejam válidas para toda a organização; c) A coordenação torna-se mais fácil: o administrador de cúpula mantém as rédeas das decisões. Já em relação à gestão descentralizada: a) Elevação da moral da organização por atender melhor às necessidades de independência do administrador da unidade descentralizada; b) A despersonalização do empregado tende a diminuir na medida em que este passa a manter relação direta com seu superior, sentindo que os objetivos bem como o sucesso do setor passam a depender mais de seu esforço; c) Elevação da moral da organização, pois dispõe de melhores meios para atender às necessidades de reconhecimento pessoal, de independência, de segurança, de prestígio e de poder dos membros da organização; d) O poder de decisão é delegado a quem está próximo das condições locais, evitando o processo inviável e, muitas vezes, oneroso da comunicação; e) Alivia a carga de trabalho do administrador de cúpula, deixando em sua responsabilidade somente as decisões mais importantes.

A tomada de decisões numa Instituição também é um tema de suma importância, pois como observa Vidal (2012a) às instituições públicas tomam decisões constantemente e são essas decisões que tomam frente a um determinado fenômeno, a qual influenciará num posterior desenvolvimento da organização de sucesso ou fracasso. Vidal (2012a) complementa que a tomada de decisão na organização é um processo complexo que está relacionado com as dimensões de estrutura, interação, comunicação, poder e cultura, devendo mostrar os ângulos distintos que facilitem a compreensão em sua totalidade.

A tomada de decisão é responsável por determinar a maneira pela qual uma organização irá operar. No âmago de cada organização está um conjunto de regras e rotinas de tomada de decisão que trazem estabilidade e permite a ela reproduzir suas atividades, competências básicas e estrutura ao longo do tempo. Essas rotinas fornecem uma memória a organização e proporcionam ao gestor soluções programadas para os problemas, quando possível, o que, por sua vez, aumenta a eficácia organizacional (JONES, 2010b).

Assim, buscando definir a expressão, a tomada de decisão se trata de um ato de eleger ou selecionar algo, um processo mental em que é possível identificar as ações que se tomarão para conseguir solucionar um problema ou um dilema para

conseguir um objetivo. Implica, pois, em ter a liberdade de eleger dentro de uma série de possibilidades (VIDAL, 2012a).

A tomada de decisão organizacional é o processo de responder a um problema buscando e escolhendo uma solução ou curso de ação para resolução de determinada situação. Seja o problema de prestar um atendimento à população ou descobrir como lidar com os infortúnios de uma instituição, o gestor deve decidir o que fazer. Para fazer a melhor escolha, ele deve tomar dois tipos de decisões: a programada ou não programada. A primeira envolve escolher os procedimentos operacionais mais eficazes, para tratar das contínuas atividades de criação de valor de uma organização. Já a segunda, envolve esforço para implementar as soluções mais eficazes – criativas, novas e não estruturadas – para permitir que uma organização se adapte as condições incertas e mutáveis; assim, a solução precisa ser encontrada após o problema ter surgido (JONES, 2010b).

A decisão programada permite que uma organização aumente sua eficiência e reduza os custos, proporcione estabilidade e aumente a previsibilidade. A decisão não programada permite que ela mude e se adapte a seu ambiente e gere novas formas de comportamento para que possa tirar proveito dele, aprendendo a lidar com os acontecimentos imprevisíveis. Porém, essa ausência de programação, faz com que seja necessário mais pesquisas de informações e cooperação ativa entre gerentes, funções e divisões, pois é impossível saber de antemão se essas decisões são as corretas (JONES, 2010b).

Atualmente percebe-se que as organizações aumentam sempre sua complexidade. São sistemas cuja configuração se produz na medida em que são tomadas decisões. Estas são sustentadas mediante outras decisões, por meio das quais se formulam as regras de inclusão ou exclusão, determinando seus limites. Esse processo decisório absorve as incertezas internas e externas, posto que as decisões demandam constantemente de decisões, definindo os limites do sistema. Entre as decisões existe uma interdependência entre as mais relevantes ou menos relevantes, para permitir o reconhecimento das alternativas e calcular as consequências (VIDAL, 2012a).

3 METODOLOGIA

É fundamental a realização de pesquisas que envolvam objetos importantes para a sociedade, como é o caso do estudo sobre as instituições públicas. A Polícia Civil é um órgão voltado para a defesa social e do Estado Democrático de Direito, sendo essencial um estudo sobre essa organização, principalmente pela ausência de pesquisas acerca deste órgão no estado do Pará.

A metodologia, muitas vezes, auxilia o pesquisador a se proteger das diversas nuances que ficam descobertas pela abordagem. Mesmo com todo o esforço para evitar que uma pesquisa tenha alcance limitado, objetos de estudo como as instituições sempre exigem esforços especiais para a realização de uma investigação satisfatória.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Expõe-se a composição da pesquisa em tela com algumas abordagens classificatórias. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, a qual, na visão de Danton (2002) é aquela que busca observar, registrar e analisar os fenômenos, sem manipulá-los e descobrir com que frequência os mesmo ocorrem, qual a sua natureza, suas características e sua relação com outros fenômenos. Ainda nessa classificação a pesquisa também é denominada de exploratória, sendo realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2009).

Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica, onde há um estudo sistematizado, realizado por meio de fontes publicadas em livros, revistas, jornais, internet e demais materiais acessíveis ao público em geral (VERGARA, 2009; DANTON, 2002) como também documental, que é um tipo de pesquisa que se assemelha à bibliográfica. A diferença entre ambas se dá em relação à natureza das fontes, pois enquanto na pesquisa bibliográfica são utilizadas as contribuições de diversos autores, na documental usam-se materiais que ainda não foram analisados ou que podem ser reelaborados (GIL, 1999). A presente pesquisa será um estudo de caso na Polícia Civil do Pará.

A Abordagem metodológica se dará de forma qualitativa, com uso da descrição para apoiar interpretações e/ou conclusões firmadas a respeito da análise dos dados coletados. A teoria de base, que de acordo com Lakatos e Marconi (1992)

é a opção por um modelo teórico que sirva de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados, será pautada no modelo policial, com uma abordagem voltada para a estrutura organizacional bem como da gerência da instituição estudada, a Polícia Civil do Pará.

A fim de obter dados e opiniões mais realistas, condizentes com o cotidiano da atividade policial, optou-se por realizar entrevistas, com um modelo estruturado, permitindo que os diretores da Instituição emitissem suas ideias e convicções a respeito do desenvolvimento da atividade policial, seus entraves, suas dificuldades (GIL, 1999).

De acordo com Gil (1999), entrevista é uma técnica de pesquisa que visa obter informações de interesse a uma investigação, onde o pesquisador formula perguntas orientadas, com um objetivo definido, diante do respondente e dentro de uma interação social.

Ressalta-se que a credibilidade Institucional da Universidade Federal do Pará (UFPA) bem como do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) possibilitou a obtenção de documentos e dados estatísticos, os quais auxiliaram na composição e finalização da pesquisa.

Assim, a fonte de pesquisa pressupõe um processo de cognição na tentativa de esclarecer, a partir da estrutura organizacional e da gerência institucional, o modelo policial aplicado no Pará pela polícia judiciária, visualizando o modo como a atividade policial é exercida e desenvolvida.

3.2 SUPOSIÇÕES

A presente pesquisa permite o desenvolvimento de suposições para a resposta antecipada ao problema. Segundo Lakatos e Marconi, (2002, p. 28). pode-se inferir o que é a hipótese:

Hipótese é uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema. É uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como característica uma formulação provisória; deve ser testada para determinar sua validade. Correta ou errada, de acordo ou contrária ao senso comum, a hipótese sempre conduz a uma verificação empírica. A função da hipótese, na pesquisa científica, é propor explicações para certos fatos e ao mesmo tempo orientar a busca de outras informações. A clareza da definição dos termos da hipótese é condição de importância fundamental para o desenvolvimento da pesquisa. Praticamente não há regras para formulação de hipóteses de trabalho de pesquisa científica, mas é necessário que haja embasamento teórico e que ela seja formulada de tal maneira que possa servir de guia na tarefa da investigação

De acordo com a problemática apresentada no primeiro capítulo, a estrutura organizacional e a gerência da Polícia Civil do Pará tem grande importância para o desenvolvimento da atividade policial, já que fornecem o alicerce para a execução diária de suas responsabilidades.

Dessa forma, para tal pesquisa foram formuladas as seguintes hipóteses:

a) A atual estrutura organizacional da Polícia Civil do Pará pode limitar as possibilidades de atuação da instituição no controle da violência e da criminalidade.

b) Uma gestão burocratizada, possivelmente implementada pela Polícia Civil do Pará, poderia dificultar o exercício do trabalho policial em prol do controle da violência e criminalidade no estado com respostas rápidas e eficientes.

3.3 COLETA DE DADOS

Na tentativa de elaborar a pesquisa, o autor possui como fator preponderante para o sucesso a possibilidade bem como a facilidade de coletar e pesquisar conteúdos que forneçam base e fundamentação para o estudo.

Para a realização do estudo em questão, foram utilizados materiais bibliográficos (livros, artigos, periódicos) bem como a rede mundial de computadores, a internet, fornecendo o alicerce teórico necessário para o aprofundamento da investigação. Em relação ao estudo sobre a Instituição Policial Civil do Pará, foram coletados alguns documentos contendo informações históricas do Órgão como também a legislação interna do órgão: a Lei Orgânica nº 22/1994 e o Regimento Interno da Polícia Civil do Pará de 2006.

No que tange a técnica de entrevista, optou-se pela escolha do Delegado Geral de Polícia Civil como também de três diretores responsáveis pelas seguintes chefias: Diretoria de Polícia Metropolitana (DPM), Diretoria de Polícia Especializada (DPE) e Diretoria de Polícia do Interior (DPI). A preferência pelos quatro entrevistados se deu em virtude deles estarem mais próximos das decisões institucionais, possibilitando à pesquisa uma observação mais realista de suas opiniões e pensamentos.

As entrevistas foram realizadas no período de 15 a 30 de janeiro de 2013, com duração média de 30 a 40 minutos cada uma. Foram todas gravadas e transcritas, constando o roteiro de perguntas bem como a íntegra do material no Apêndice do trabalho.

Foi determinante para a pesquisa a utilização de bases teóricas, doutrinárias para a compreensão da temática bem como para o direcionamento do estudo. Isto se dá pela carência de pesquisas na região amazônica no que tange as Instituições e também pela ausência de pesquisas sobre o estado do Pará, dificultando sobremaneira o aprofundamento do estudo.

3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A fim de que os objetivos a que se propõe a presente investigação sejam alcançados, é necessário fazer uma delimitação do estudo, um recorte sobre a realidade posta para pesquisa.

O universo de referência é o modelo policial utilizado para a prática do exercício da atividade fim que a Instituição policial judiciária do Pará se dispõe, por meio de sua estrutura organizacional e de sua gerência.

O marco temporal utilizado foram os anos de 2006 a 2011. Isto se deu pelo fato de ter sido no ano de 2006 a homologação do Regimento Interno da Polícia Civil do Pará.

3.5 RESTRIÇÕES

A realização desse trabalho está em consonância com o modelo policial desenvolvido pela Polícia Civil do Pará, tomando como base o estudo da estrutura organizacional e da gestão executada pelo Órgão.

Algumas limitações foram encontradas no que concerne à operacionalização da pesquisa. Uma delas foi a carência de pesquisas relacionadas ao estudo das Instituições, tanto na Amazônia quanto no estado do Pará, em específico. Esse fator foi fundamental para o não aprofundamento da pesquisa, já que não se tinha a base de pesquisas anteriores que fornecessem conteúdo para o enriquecimento do estudo.

Outra limitação se deu em virtude da pesquisa focar uma instituição policial. Por ela ser responsável pelas investigações criminais, algumas vezes se torna complicado conseguir dados que amparem o estudo em tela, já que certas informações precisam ser restritas e confidenciais, impossibilitando o desenvolvimento total da investigação.

Dificuldades foram encontradas também no que tange a obtenção das entrevistas com os representantes diretos do Órgão – Diretores e Delegado Geral. Primeiramente, em razão da responsabilidade sobre os comentários tecidos acerca de uma Instituição Pública voltada para a proteção do cidadão e que precisa, cotidianamente, responder aos anseios sociais. Segundo, pela rotina de trabalho dos entrevistados, sendo necessária a remarcação das entrevistas por algumas vezes em função das urgências operacionais.

A obtenção dos dados estatísticos também foi mais um fator que restringiu o estudo em tela. Esses dados foram requisitados com um tempo considerável, porém a Divisão de Estatística não possuía as informações sobre os delitos de forma sistematizada, organizada, dificultando a finalização do trabalho.

4 A POLÍCIA CIVIL DO PARÁ: ORGANIZAÇÃO ESTRUTURADA PARA GARANTIR A PROTEÇÃO DO CIDADÃO

De acordo com a Constituição Federal Brasileira de 1988 é dever do Estado garantir a segurança pública à sociedade. O artigo 144 da CF/88 prevê que essa responsabilidade estatal de proteção ao cidadão é exercida pela polícia em suas várias esferas de atribuições no intuito de preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio, tendo a atividade policial papel fundamental para assegurar a plenitude do Estado Democrático de Direito.

Cada estado da federação possui sua estrutura policial: Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros, entre outros, formando a equipe necessária para assegurar a idoneidade da população.

No estado do Pará, a Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social (SEGUP) possui uma estrutura composta por seis Instituições, as quais são responsáveis por resguardar a sociedade paraense da criminalidade e violência cotidiana, quais sejam: Polícia Militar (PM), Polícia Civil (PC), Corpo de Bombeiros Militar (CBM), Centro de Perícias Científicas Renato Chaves, Departamento de Trânsito do Pará (DETRAN) e Superintendência do Sistema Penitenciário do Pará (SUSIPE).

A Polícia Civil é a instituição auxiliar da Justiça Criminal exercendo, com exclusividade, as funções de Polícia Judiciária do Estado, ou seja, investigatória policial, e a apuração das infrações penais, exceto as militares. Seu destaque se dá justamente pelo fato de ser a única instituição que realiza o trabalho de investigação criminal, sendo responsável por elucidar os crimes ocorridos no estado do Pará.

De acordo com os acontecimentos violentos na sociedade bem como o avanço da criminalidade, é dever da Polícia Civil do Pará adequar-se a essas transformações, ajustando sua estrutura organizativa e sua gerência na tentativa de minimizar os danos causados pela criminalidade bem como proteger os direitos dos cidadãos e a dignidade da pessoa humana.

4.1 A INSTITUIÇÃO POLICIAL E A CRIMINALIDADE: UMA BREVE DISCUSSÃO.

A sociedade sabe da importância da instituição policial no país. Seu funcionamento e competência são fundamentais para a proteção dos cidadãos

diante da violência e criminalidade cotidianamente vivenciadas. Assim, realizar pesquisas, dando enfoque para as instituições que fazem parte do sistema de segurança pública, contribui para o conhecimento do trabalho desenvolvido por elas, a forma como se estruturam e se organizam, seus resultados, possibilitando a distinção dos trabalhos realizados pelas esferas policiais.

A Polícia Civil, enquanto instituição pública policial no Brasil, possui uma grande responsabilidade social no sentido de enfrentar os desafios que a criminalidade e violência impõe cotidianamente bem como garantir, sempre que possível, a idoneidade física da população.

O pesquisador Adorno (2002) comenta que no Brasil, desde meados da década de 70, a criminalidade vem aumentando. Segundo o autor, o sentimento de medo e insegurança vem se tornando exacerbado, fundamentando-se diante das estatísticas oficiais de criminalidade. Os números indicam que, a partir dessa década, houve uma aceleração no crescimento de todas as modalidades delituosas. O autor complementa seu comentário trazendo dados estatísticos de algumas cidades do país, como o Distrito Federal, que em 1980 a taxa de homicídios era de 13,7 por cem mil habitantes e que em 1991 saltou para 36,3. Após 11 anos; na Região Metropolitana de Belo Horizonte o crescimento dos homicídios foi da ordem de 31,21%, dentre o período de 1991 a 1996, segundo dados do Ministério da Saúde.

Nos últimos anos, a sociedade brasileira adentrou no grupo das sociedades mais violentas do mundo. O Brasil tem apresentado índices elevados de violência urbana (crimes praticados nas ruas: assaltos, sequestros), violência doméstica, violência contra a mulher, entre outros, preocupando a população em geral, já que o índice de criminalidade cresce e, conseqüentemente, aumenta o número de vítimas (TÁVORA, 2009).

Conforme Guimarães (2003), entende-se por criminalidade a qualidade ou condição de criminoso ou a circunstância que dá ao ato ilícito o caráter de infração penal; já a violência é o uso de força física sobre alguém, para coagi-lo a submeter-se a vontade de outrem, para fazer ou deixar de fazer algo.

Dados do Anuário Brasileiro de Segurança Pública (2001) demonstram uma taxa de 21,5% de homicídios dolosos no país. Exemplificando algumas taxas de homicídio doloso nos estados brasileiros, tem-se no estado da Paraíba uma percentagem de 38,2%, no estado de Rondônia a taxa chegou a 35,1% e, no estado

do Pará a taxa foi de 33,2%. No crime de lesão corporal seguido de morte o estado do Rio Grande do Norte apresentou a taxa mais elevada, totalizando 4,2%. Mais alguns dados sobre a criminalidade e violência estão sumarizados na Tabela 1.

Tabela 1- Índices dos delitos de Lesão Corporal seguida de morte e Roubo em alguns estados do Brasil, dentre o período de 2009 e 2010.

Estado	Lesão corporal seguida de morte		Roubo	
	2009	2010	2009	2010
Maranhão	46	35	26.452	23.870
Paraná	107	109	---	---
Rio Grande do Sul	110	89	32.039	57.404
Rio de Janeiro	40	42	138.083	120.154
Bahia	217	178	65.406	55.335
Santa Catarina	94	45	12.879	---
Mato Grosso	19	31	13.976	12.065
Pará	33	82	53.231	50.372

* Fonte: Anuário Brasileiro de Segurança Pública (2011). Os valores observados são números absolutos

Como pode se observar, o número de ocorrências registradas nas delegacias de polícia mostra-se relevante. Os cidadãos das grandes capitais do Brasil sofrem com a onda de violência e criminalidade que se alastra de forma rápida. Porém essa realidade violenta não se faz presente somente nas áreas urbanas, mas também nas áreas rurais, se verificando um movimento da criminalidade rumo às cidades dos interiores dos estados. Esse deslocamento dos polos dinâmicos da violência se justifica pelo fato de se perceber a menor presença do Estado nessas localidades, facilitando a atuação de criminosos e grupos armados (MARINHO, 2002). O Mapa da Violência 2012, divulgado pelo Instituto Sangari, aponta que os polos da violência tem se deslocado das capitais para o interior dos Estados. De acordo com o estudo, se os índices de homicídios continuarem aumentando, em menos de uma década, as taxas do interior deverão ultrapassar as das capitais e regiões metropolitanas.

No que tange o estado do Pará, por possuir algumas características que o diferenciam de outros estados do Brasil, como a sua dimensão continental, apresenta um agravamento dessa realidade, destacando-se neste panorama o cenário de violência social. A criminalidade na Região Metropolitana de Belém (RMB), por exemplo, no ano de 2010, apresentou os seguintes números: registro de 1.490 homicídios dolosos, 815 estupros, 89.353 roubos, entre outras tipificações

penais (PARÁ, 2012).

Para que as instituições policiais desenvolvam um trabalho adequado no sentido reverter essa realidade, é imprescindível uma estrutura organizacional alicerçando o planejamento bem como a execução de ações. Esta ideia é corroborada com o posicionamento de Mayntz (1996) que, em seus estudos, confirma a necessidade de uma Instituição possuir uma estrutura organizada. Contribui de forma mais profunda sustentando que, além da organização, a estrutura precisa manter a estabilidade no sentido de manter uma ordenação duradoura. Jones (2010b) complementa o posicionamento da autora comentando que uma organização precisa de uma estrutura formal, imprimindo confiabilidade e segurança a seus processos.

Uma instituição possuidora de uma estrutura organizacional sólida, com um aparato humano e físico adequada às atividades desenvolvidas tem mais chances de realizar seu trabalho com perfeição.

4.2 A POLÍCIA CIVIL DO PARÁ: INSTITUIÇÃO GARANTIDORA DO PLENO EXERCÍCIO DOS DIREITOS HUMANOS

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 144, prevê que a segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através de alguns órgãos, como a Polícia Federal, o Corpo de Bombeiros Militares e a Polícia Civil.

Atualmente, a Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social do Pará é composta por seis instituições. A Polícia Civil faz parte da composição dessa equipe no objetivo de proteção dos cidadãos diante da criminalidade e violência no Estado.

A Polícia Civil do Pará, instituição permanente, auxiliar da Justiça Criminal e necessária à defesa do Estado e do povo, exerce, com exclusividade, as funções de Polícia Judiciária do Estado, ou seja, investigatória policial, e a apuração das infrações penais, exceto as militares. Órgão da administração direta, a instituição possui autonomia administrativa e funcional, bem como, dispõe de dotações orçamentárias próprias, conforme a Lei de Diretrizes Orçamentárias do Estado.

A Polícia Judiciária do Pará também atua na prevenção da ordem pública e dos direitos dos cidadãos; no controle eficaz da criminalidade e da violência; aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional e cultural do policial civil; na manutenção de estreito e constante intercâmbio de caráter investigatório e judicial entre as repartições e organizações congêneres; na promoção do recrutamento, seleção, formação; na organização e execução do cadastramento da identificação criminal e civil, através dos processos de impressões papiloscópicas, e na fiscalização de diversões públicas, através da expedição de alvarás, mediante pagamento de taxas decorrentes do exercício de Polícia; na colaboração com a Justiça Criminal, no que tange o cumprimento dos mandados de prisão expedidos pelas autoridades judiciárias; no fornecimento de informações necessárias à instrução e julgamento dos processos; na realização de diligências fundamentalmente requisitadas pelo juiz de Direito e membros do Ministério Público nos autos do inquérito policial;

No planejamento de atuação da Polícia Civil do Pará foram definidas áreas estratégicas, respeitando as diretrizes impostas pelas normas de segurança pública do estado, quais sejam: garantir o pleno exercício dos Direitos Humanos a partir da execução de políticas públicas voltadas ao enfrentamento das violações; oferecer à sociedade paraense um ambiente seguro reduzindo o medo e os índices de violência com ampliação da cobertura da Polícia Civil no estado; desenvolver uma política integrada de formação, gestão e gerenciamento das informações na área de defesa social; proporcionar à sociedade paraense maior participação nos mecanismos de controle social dos órgãos de defesa e na construção das políticas públicas; implementar ações que viabilizem a Gestão Administrativa do Estado; valorizar os servidores e lhes proporcionar melhores condições de vida e de trabalho, para que sua atuação aconteça de forma motivada e eficaz; proporcionar segurança à sociedade paraense a partir do enfrentamento de infrações que atentem contra a violação dos direitos humanos, em especial no que se refere aos grupos vulneráveis (mulheres, Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros - LGBTTTS, idosos, crianças e adolescentes).

Para Mayntz (1996), essa delimitação de estratégias é importante, pois no processo de organização e estruturação de uma Instituição é de fundamental importância que se identifiquem os parâmetros onde cada organização irá atuar, a

especificidade de trabalho de cada uma delas. Esse planejamento permitirá que os objetivos e estratégias, anteriormente ordenados, sejam alcançados.

4.2.1 Antecedentes históricos das instituições policiais no Brasil

Abordar a temática das organizações policiais e suas origens é de fundamental importância antes de se realizar considerações acerca de desenvolvimento em instituições e suas estruturas organizacionais, pois é necessário conhecer suas origens para, assim, entender como essas instituições estão exercendo suas prerrogativas atualmente.

Durante séculos as formas pré-modernas da função policial subsistiram sem qualquer grau de especialização e racionalização, sendo exercida por inúmeros agentes públicos e privados, de forma essencialmente local e descentralizada. O embrião das organizações policiais em sua concepção moderna e, conseqüentemente, dos elementos de controle do crime na modernidade remonta a estruturação do Estado-Nação, notadamente a partir do século XVIII. Este foi o momento em que se iniciou a expansão do poder do Estado nos principais países europeus, notadamente na França, no período do Absolutismo em conjunto com um processo de racionalização no âmbito de todas as Administrações, as quais passaram a se especializar, diferenciando-se uma das outras (BRETAS, 1997; MONET, 2001).

Inserido neste processo de racionalização dos séculos XVIII, XIX e XX, as corporações policiais se estruturaram como organizações administrativas auxiliares da Justiça, seguindo a lógica de racionalização das demais instituições modernas (MENKE; WHITE; CAREY, 2002; MONET, 2001). Esta lógica de racionalização se perpetuou na medida em que o Estado-Nação retirou das autoridades religiosas, administrações locais, iniciativa privada e amadores o poder de policiamento, concentrando-o em instituições estatais especializadas de Justiça Criminal (GARLAND, 2008).

Esta especialização do poder de policiamento que antes era exercido por múltiplos agentes públicos e privados conferiu ao Estado o monopólio da violência física legítima, repassando às instituições policiais mandato para manter a ordem e controlar o crime no interior do Estado-Nação, por meio dos mecanismos estatais de aplicação da lei. Este repasse retirou dos cidadãos e da sociedade civil a

responsabilidade de manutenção da paz. As corporações policiais, notadamente nos séculos XIX e XX, especializaram-se e evoluíram, tornando-se organizações centralizadas, hierarquizadas e profissionais no combate ao crime (MONET, 2001), revelando-se a principal responsável pelo controle do crime e ordem social. A finalidade das corporações policiais também evoluiu com o decorrer do tempo e conforme os interesses da ordem social vigente do Estado ao qual se vinculavam.

Pelo exposto, desde o século XVIII, percebe-se que as instituições policiais já vêm se estruturando, se organizando, na busca pelo exercício de suas prerrogativas básicas: proteção do cidadão e controle da criminalidade. As leis orgânicas policiais de cada estado da federação brasileira são responsáveis pela delimitação das divisões de competência, funções, cargos de chefias, estrutura organizacional, entre outros, para o pleno funcionamento das instituições.

4.2.2 Antecedentes históricos da Polícia Civil no Brasil: uma breve abordagem

As pesquisas demonstram que no período colonial a direção militar e os serviços policiais eram funções exercidas pelos capitães-mores, os quais também realizavam trabalhos nas áreas administrativas das capitanias hereditárias.

A origem da Polícia Civil no Brasil data do ano de 1808, com a chegada de João VI ao país, incorrendo no período da Intendência Geral da Corte e do Estado do Brasil. João VI implantou e organizou a Intendência utilizando como base os moldes da polícia francesa.

A prerrogativa do intendente era realizar a segurança pessoal e coletiva, com os segmentos de repressão (milícia de rua). Outro meio de realizar essa segurança era investigar os delitos e capturar criminosos, de onde surgiu, posteriormente, a Polícia Civil. O primeiro intendente foi Paulo Fernandes Viana.

Em 1809, o intendente Paulo Fernandes Viana criou a Guarda Geral de Polícia, organizada de forma militarizada e com o objetivo de manter a ordem pública. Com a Independência do Brasil, a Constituição Imperial de 1824 trazia como previsão que a prisão só ocorreria se fosse feita em flagrante delito ou por ordem escrita da autoridade competente. Por essa Constituição, as Assembleias Provinciais passaram a organizar legislações sobre polícia. Posteriormente, com a descentralização e autonomia das províncias, criada através do Código de Processo Penal de 1835, as prerrogativas policiais eram conferidas ao Juiz de Paz, o qual

exercia funções de autoridade policial, também podendo ser nomeado Chefe de Polícia. A criação das Polícias Cíveis das Províncias bem como os cargos de delegado e subdelegado datam de dezembro de 1841, por meio da Lei nº 261².

4.2.3 Antecedentes históricos da Polícia Civil do Pará

A fundação da cidade de Belém, no ano de 1616, é o marco da criação da Polícia Civil do Pará, remontando ao período da instituição da capitania do Grão-Pará. Algumas características demarcaram esse período, como por exemplo em relação à direção militar e a autoridade policial nas colônias, que eram executadas pelos capitães-mores, exercendo também as funções administrativas. Posteriormente esse quadro foi modificado, onde as atribuições policiais e judiciárias ficaram sob a execução dos ouvidores (juizes) os quais passaram a deter poderes investigatórios.

A partir do ganho de autonomia pelas províncias, o Presidente passou a ter poderes de nomeação do chefe de polícia, delegados e subdelegados. Já os inspetores de quartéis, assim denominados nesse período, eram designados pelos delegados.

Um acontecimento no decorrer deste marco temporal foi a divisão entre a Polícia e o Judiciário, passando a ser organizações distintas, com objetivos e funções também diferenciadas: o inquérito policial foi criado sob o comando da Polícia Civil; no ano de 1874, foi criada a guarda local com a função de servir nos distritos, como uma espécie de força auxiliar; em 1876, o Presidente criou a guarda urbana (extinção da guarda local) na tentativa de resguardar a cidade, organizando um aparato para exercer o policiamento civil na capital. No interior do Estado, a organização policial, com atribuições tanto de polícia ostensiva quanto de polícia judiciária, foi organizada da seguinte maneira: em cada localidade havia um delegado, e nos distritos, um subdelegado.

No ano de 1889 mais mudanças ocorreram no que tange a segurança pública. O chefe de polícia recebeu outra denominação, passando a ser o chefe de segurança. Este representante contava com o apoio de uma equipe de auxiliares: delegados, subdelegados, prefeitos, subprefeitos e agentes de segurança.

² As informações acerca dos antecedentes históricos da Polícia Civil no Brasil foram obtidas por meio dos estudos de autoria do Delegado de Polícia Civil, Sr. Luciano Costa.

Com a promulgação do decreto nº 465, de 1897, o Presidente da Província conseguiu a prerrogativa de criar a Guarda Cívica bem como instituir novos cargos de inspetor de quarteirão e chefes de seção, com a missão de policiamento da cidade. Outros decretos foram promulgados nos anos de 1930 a 1934, decretos estes que reorganizaram a estrutura da Polícia Civil e concederam novas atribuições ao chefe de polícia, delegados, subdelegados, delegados auxiliares, tanto da capital como do interior.

Por volta do ano de 1955, apesar de ocuparem o mesmo espaço físico, a Polícia Civil e a Guarda Civil realizavam trabalhos distintos: a Guarda Civil se responsabilizava pelo policiamento ostensivo nas ruas e execução de mandados de prisão; já a Polícia Civil era uma divisão que detinham a função de proceder as investigações criminais. Neste mesmo marco temporal também foram criadas na Polícia Civil a Delegacia de Homicídios, a Delegacia de Entorpecentes e a Delegacia de Crimes contra os Costumes. Além delas, existiam as subdelegacias nos bairros de São Braz, do Umarizal e do Jurunas.

Com o crescimento da cidade, a Secretaria de Segurança Pública precisava expandir-se para suprir as necessidades cotidianas. Dessa forma, outras delegacias surgiram: a Delegacia Marítima e Aérea com a responsabilidade de realizar o patrulhamento de toda a orla marítima; a Delegacia de Trânsito, os quais atuavam como sinaleiros.

A passagem da Ditadura Militar impôs um aumento das atribuições da Polícia Civil, trazendo como consequência o aparelhamento da Instituição. Como a Guarda Civil foi extinta, seus funcionários passaram a incorporar a Polícia Civil como policiais, aumentando o contingente da polícia judiciária. Com estas mudanças, a Polícia Militar passou a fazer o policiamento ostensivo.

No ano de 1973, por meio da lei nº 4.460, a Polícia Civil de Carreira foi criada, fazendo parte do departamento da Secretaria de Segurança Pública. O cargo de delegado geral criado pela respectiva lei não era privativo de delegado de Polícia.

Apesar de toda a progressão, a Polícia Civil ainda não possuía autonomia administrativa, nem tampouco funcional ou financeira. No ano de 1979, houve uma reestruturação da Secretaria de Segurança Pública, mas o cargo de delegado geral ainda estava subordinado ao Secretário de Segurança.

Com a promulgação da Carta Constitucional de 1988, a segurança pública conseguiu um reconhecimento constitucional através do art. 144 e a polícia judiciária passou a ser comandada, obrigatoriamente, por um delegado de carreira.

Desse período em diante, a Polícia Civil cresceu como instituição, gerando a necessidade de uma Lei Orgânica que concedesse autonomia própria à instituição. Assim, em 1994, por meio da Lei Complementar nº 022, a Polícia Civil alcançou a autonomia administrativa, funcional e financeira, passando a ter recursos orçamentários e gestão própria, mas dirigida pela Secretaria de Segurança Pública.³

4.3 O MODELO POLICIAL: A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA POLÍCIA CIVIL DO PARÁ

A progressão da criminalidade implica diretamente no crescimento da instituição policial civil, desenvolvendo seus processos investigativos, sua estrutura organizacional, para continuar cumprindo com suas funções de polícia judiciária: investigação policial, prevenção da ordem e dos direitos e o controle eficaz da criminalidade e da violência.

Ressalta-se que, pelo fato do estado do Pará estar localizado na região Norte do país, fazendo parte da região amazônica, as características percebidas no bioma amazônico, como a diversidade natural, as distâncias geográficas, a carência de estrutura, entre outras, dificultam sobremaneira o desenvolvimento do trabalho realizado pelas instituições, principalmente as que atuam na proteção do cidadão, na segurança pública, tema de nosso estudo. Assim, percebe-se a necessidade de um estudo singular das instituições da região norte, particularizando cada resultado.

Diante dos antecedentes históricos descritos nos tópicos anteriores, percebe-se que a instituição de polícia judiciária do Pará passou por todo um processo desenvolvimentista para alcançar o estágio que hoje se apresenta. A estrutura organizacional atual passou por diversas modificações ao longo dos anos, se adequando às necessidades de cada período vivenciado pela política de segurança pública do estado como também aos anseios da sociedade.

³ As informações acerca dos antecedentes históricos da Polícia Civil do Pará foram obtidas por meio dos estudos de autoria do Delegado de Polícia Civil, Sr. Luciano Costa. Suas pesquisas foram feitas nos Arquivos Públicos da cidade do Rio de Janeiro (RJ) como também na cidade de Belém (PA). Tentou-se um aprofundamento na pesquisa, buscando mais informações no Arquivo Público do estado do Pará, porém, não foi possível em virtude da degradação do prédio e da dificuldade em acessar os documentos.

De acordo com Mayntz (1996), por estrutura se entende o encaixe de uma construção, uma ordenação duradoura das partes de um todo, podendo ser visto como um modelo relativamente estável da organização. A estudiosa comenta que entre os elementos estruturais da organização figuram a divisão de incumbências, a distribuição dos postos e ordenação das instâncias, ou seja, se referem às relações, atividades, direitos e obrigações que necessariamente precisam ser estabelecidos mediante regras.

A estrutura organizacional da Polícia Civil do Pará encontra-se disposta na Lei Complementar nº 022, de 24 de março de 1994, que estabelece normas de organização, competências, garantias, direitos e deveres dessa instituição bem como em seu Regimento Interno, normatizado pelo Decreto 2.690 de 18 de dezembro de 2006, o qual regulamenta a estrutura organizacional e o funcionamento hierárquico e sistêmico da Polícia Civil, define as competências das unidades administrativas e as atribuições dos cargos, as responsabilidades dos dirigentes e servidores e detalha o quadro de cargos em comissão e funções gratificadas.

Salienta-se que a LC nº 22/94 previu basicamente a estrutura da instituição – diretorias, delegacias – não havendo um aprofundamento da organização. Foi somente com o Regimento Interno de 2006 que a estrutura organizacional da instituição foi pormenorizada, hierarquizada, fornecendo possibilidades para a criação e manutenção de uma relação equilibrada e harmoniosa nos diversos departamentos, diretorias, núcleos, entre outros. A estrutura organizacional possibilita que o trabalho policial flua, conjuntamente, em toda sua estrutura.

No desempenho de sua finalidade institucional, a estrutura da Polícia Civil do estado do Pará constitui-se das seguintes unidades orgânicas, conforme o artigo 5º do Regimento Interno:

- a) Órgão de Administração Superior e Atuação Colegiada: Conselho Superior da Polícia Civil;
- b) Órgão de Administração Superior e Atuação Diretiva: Delegado Geral da Polícia Civil; Delegado Geral Adjunto;
- c) Órgãos de Assessoramento Direto ao Delegado Geral: Gabinete do Delegado Geral; Junta Médica; Assessoria de Relações Interinstitucionais; Assessoria de Planejamento Estratégico; Assessoria de Comunicação Social; Assessoria de Controle Interno; Consultoria Jurídica; Assessoria de Planejamento e Orçamento; Núcleo de Inteligência Policial;

d) Órgãos de Administração Corporativa e Atuação Executiva: Corregedoria Geral da Polícia Civil; Diretoria de Polícia Metropolitana; Diretoria de Polícia Especializada; Diretoria de Identificação “Enéas Martins”; Diretoria de Administração, Diretoria de Informática, Manutenção e Estatística; Academia de Polícia Civil; Diretoria de Recursos Humanos; Diretoria de Recursos Financeiros; Diretoria de Atendimento ao Servidor;

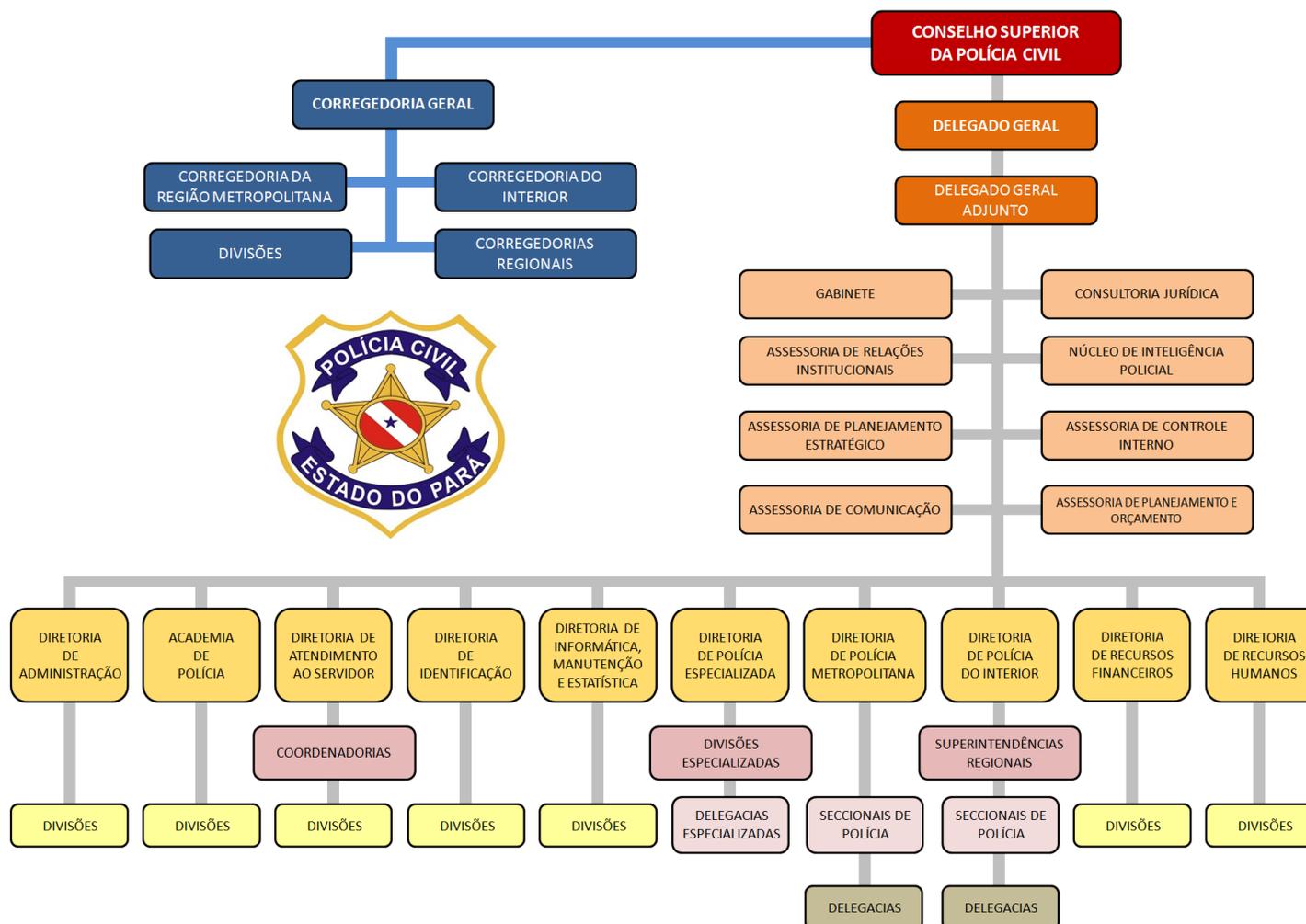
e) Órgãos de Administração Corporativa e Atuação Executiva Regionalizada: Diretoria de Polícia do Interior.

O artigo 6º e seguintes do Regimento Interno da instituição descrevem minuciosamente a composição de cada Assessoria, Diretoria, Colegiado, explicitando também suas competências e características. Esta descrição também é exposta no organograma da Instituição.

Conforme comenta Mintzberg (2009), o organograma, apesar de não demonstrar os relacionamentos informais, pode representar um quadro preciso da divisão do trabalho, mostrando que cargos existem na organização, como estão agrupados em unidades e como a autoridade formal flui entre eles.

Apresenta-se, assim, o organograma básico da Instituição Polícia Civil do Pará, criado pelo Decreto nº 2.690, de 18 de dezembro de 2006, publicado no Diário Oficial do Estado em 29 de dezembro de 2006.

Figura 1- Organograma básico da Polícia Civil do Pará.



Fonte: PC/PA

4.3.1 Órgão de Administração Superior e Atuação Colegiada

4.3.1.1 Conselho Superior da Polícia Civil

Órgão de deliberação colegiada que tem por finalidade a apreciação de assuntos da mais alta relevância da instituição, com atribuições de natureza consultiva, opinativa e de assessoramento. É integrado pelos seguintes membros: Delegado Geral da Polícia Civil, Presidente; Delegado Geral Adjunto, Vice-Presidente; Corregedor Geral; Diretor da Academia de Polícia Civil; Diretor de Polícia Metropolitana; Diretor de Polícia do Interior; Diretor de Polícia Especializada; um representante do Sindicato dos Policiais Cíveis do Estado do Pará; três Delegados de Polícia de carreira da última classe, votados secretamente pelo Conselho Superior da Polícia Civil, para mandato de dois anos, podendo ser reconduzidos por uma única vez. Possui um Regimento Interno próprio.

4.3.2 Órgão de Administração Superior e Atuação Diretiva

4.3.2.1 Delegado Geral da Polícia Civil

É o gestor do órgão, o ordenador de despesas. Ele é escolhido pelo chefe do Poder Executivo Estadual, preferencialmente dentre os delegados de último nível de carreira, ou seja, dentre os delegados mais antigos. Possui atribuições funcionais, dentre as quais: a) dirigir, gerir e representar a Polícia Civil; b) zelar pelo cumprimento sistemático e uniforme das funções institucionais da Polícia Civil; c) manter o Governo do Estado informado das necessidades da instituição, apresentando o relatório anual com os indicativos das carências de servidores e recursos financeiros e materiais; d) elaborar o projeto de orçamento anual da Polícia Civil; e) firmar convênios, celebrar contratos e outros instrumentos legais de interesse da instituição; f) designar servidores para exercer função gratificada, bem como propor nomes ao Governador no que tange a nomeação de cargos comissionados; g) expedir os atos necessários para a administração da instituição; g) conceder férias, licenças, direitos, vantagens e afastamentos de quaisquer espécies, bem como remover servidores quando houver ônus para a Administração Pública; h) proceder a designação de substituição de policiais entre circunscrições; i)

instituir comissões especiais de processo administrativo disciplinar bem como julgá-los, podendo aplicar as penalidades de repreensão e suspensão até trinta dias e as apurações administrativas internas provenientes da Corregedoria Geral.

4.3.2.2 Delegado Geral Adjunto.

Tem por atribuição a substituição legal do Delegado-Geral em seus impedimentos e ausências, bem como, outras atribuições delegadas pelo gestor da instituição. A pessoa a assumir o cargo é escolhida pelo Delegado-Geral, dentre delegados de Polícia de carreira, da ativa e com estabilidade no cargo e nomeado pelo Governador do Estado.

4.3.3 Órgãos de Assessoramento Direto ao Delegado Geral

4.3.3.1 Gabinete do Delegado Geral

Órgão de assessoramento direto e imediato, dirigido por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, estável no cargo. Compete dar suporte administrativo ao Delegado Geral para o desempenho de suas atribuições, bem como nos compromissos oficiais, devendo desempenhar outras atividades correlatas e/ou atribuídas, de acordo com os objetivos e funções do órgão.

4.3.3.2 Junta Médica

Subordinada diretamente ao Delegado Geral e tem como atribuições: a) realizar exames e inspeções psico-médicas dos candidatos que ingressam na Polícia Civil; b) proceder à inspeção psico-médica em servidores por motivo de licença saúde e aposentadoria por invalidez permanente; c) realizar inspeção psico-médica para a concessão ou prorrogação de licença saúde; d) executar inspeção médica para a concessão de licença maternidade e licença para acompanhar pessoa da família; e) proceder à inspeção psico-médica dos servidores em processo de reversão ao cargo público; f) realizar avaliação psico-médica dos servidores para readaptação funcional; g) emitir laudos diagnósticos das inspeções psico-médicas; h) desempenhar outras atividades correlatas com a Perícia Médica da Polícia Civil.

4.3.3.3 Assessoria de Relações Interinstitucionais (ARIN)

Órgão de assessoramento superior, subordinada ao Delegado Geral e tem como atribuições: a) assessorar o Delegado Geral nos assuntos referentes ao relacionamento da Polícia Civil com as outras instituições e órgãos públicos e privados e com a comunidade em geral; b) promover constante integração entre a Instituição e a comunidade; c) receber críticas e sugestões dos representantes das comunidades e dos demais órgãos públicos e privados sobre a ação da Polícia Civil; d) promover palestras e campanhas sobre o esclarecimento das atividades desenvolvidas pela Polícia Civil; e) manter cadastro das comunidades organizadas; f) planejar, coordenar e executar programas e projetos de ações ao exercício da cidadania; g) desempenhar outras atividades correlatas e/ou atribuídas, de acordo com a missão e funções do órgão.

4.3.3.4 Assessoria de Planejamento Estratégico (APE)

Órgão de assessoramento superior, dirigida por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, estável no cargo, subordinada ao Delegado Geral e tem como atribuições: a) conceber e construir o planejamento estratégico da Polícia Civil; b) propor diretrizes para o planejamento da ação global e elaborar planos parciais da Polícia Civil, em articulação com as diretorias e outras unidades da Instituição; c) assessorar o Delegado Geral na construção e execução do planejamento estratégico operacional, assim como acompanhar a execução e avaliar resultados dos projetos e programas da Polícia Civil; d) coordenar a implantação do Programa de Qualidade na Gestão Pública (PQG)-PA e de outros programas e ações governamentais, assim como de outras tecnologias organizacionais na área de modernização da gestão na Polícia Civil; e) executar outras atividades delegadas pelo Delegado Geral da Polícia Civil; f) coordenar o Comitê de Modernização da Polícia Civil, seguindo as diretrizes estabelecidas pelos programas PQG-PA e Programa Nacional de Apoio (PNAGE) à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal); g) desempenhar outras atividades correlatas e/ou atribuídas de acordo com a missão e funções do órgão.

4.3.3.5 Assessoria de Comunicação Social

Órgão de assessoramento superior, subordinada ao Delegado Geral e tem como algumas de suas atribuições: a) produzir e fornecer informações, publicações e demais matérias de cunho jornalístico aos meios de comunicação, sempre sob a orientação e coordenação do órgão competente do Estado; b) gerenciar as ações de publicidade e “marketing” da Polícia Civil, em consonância com as diretrizes traçadas pela Coordenadoria de Comunicação Social do Governo; c) fazer o acompanhamento das matérias relativas à Polícia Civil, nos meios de comunicação; d) prestar esclarecimentos a respeito de matérias divulgadas na imprensa; e) organizar e gerenciar eventos internos que contribuam para a difusão da imagem e serviços da Instituição; e) receber mensagens com reclamações, denúncias ou críticas sobre a Instituição, dando a resposta às mesmas.

A Assessoria se subdivide no Centro de Comunicação Social e no Centro de Relações Sociais.

4.3.3.6 Assessoria de Controle Interno

Órgão de assessoramento superior, subordinada ao Delegado Geral, que tem algumas de suas atribuições: a) fazer o monitoramento técnico e orientação dos registros e atos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial praticados pelo Delegado Geral e demais administradores da Instituição, na conformidade da legislação que rege o assunto; b) assessorar o Delegado Geral nos assuntos pertinentes ao Sistema de Controle Interno; c) proceder a auditorias internas; d) desempenhar atividades inerentes à avaliação dos programas ou metas do Governo do Estado dentro da Instituição; e) proceder à análise e verificação da prestação de contas ou de qualquer atividade concernente às funções de controle interno; f) constatar ou não se na realização da despesa pública estão sendo observados os princípios da legalidade, moralidade e finalidade; g) fiscalizar a aplicação dos recursos da Polícia Civil repassados aos órgãos e entidades públicas ou privadas, mediante convênios, contratos, acordos e ajustes; g) fiscalizar as licitações, contratos e convênios, zelando pela lisura dos procedimentos, bem como pela obediência dos princípios da legalidade, moralidade, economicidade,

impessoalidade e publicidade, propondo soluções gerenciais alternativas para garantir a eficácia das ações preventivas e corretivas dos processos pertinentes.

4.3.3.7 Consultoria Jurídica

Órgão de assessoramento superior, subordinada ao Delegado Geral, que tem por finalidade prestar assessoramento e consultoria jurídica ao Delegado Geral e à Polícia Civil, competindo-lhe: a) prestar assessoramento jurídico ao Delegado Geral; b) analisar e emitir pareceres nos contratos, convênios, procedimentos administrativos disciplinares e outros instrumentos jurídicos, provenientes do Gabinete do Delegado Geral; c) colaborar com a Procuradoria Geral do Estado e outros órgãos quanto ao fornecimento de documentos e dados necessários à defesa de processos judiciais; d) orientar os servidores da Instituição em assuntos funcionais atinentes ao Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos e à Lei Orgânica da Polícia Civil; e) articular-se com a Procuradoria Geral do Estado, Consultoria Geral do Estado, Ministério Público e Poder Judiciário, visando solucionar assuntos jurídicos de interesse da Instituição;

4.3.3.8 Assessoria de Planejamento e Orçamento (APO)

Órgão de assessoramento superior, subordinada ao Delegado Geral, tem como algumas de suas atribuições: a) consolidar, monitorar e avaliar o planejamento orçamentário das atividades da Polícia Civil; b) executar atividades relacionadas com as despesas pertinentes a pessoal (projeção de gastos e execução orçamentária); c) proceder à elaboração e análise da proposta orçamentária; d) proceder ao cadastramento de metas físicas e consultas ao GP- Pará (Gestão de Programas do Estado do Pará); e) fazer consultas ao Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFEM) sobre lançamentos de dados relativos à programação e execução orçamentária e financeira; f) analisar e acompanhar as despesas efetuadas pela Polícia Civil; g) elaborar planilhas, visando o acompanhamento orçamentário das atividades desenvolvidas pela Instituição; h) proceder à análise de viabilidade orçamentária e o encaminhamento de assuntos pertinentes à elaboração de convênios e contratos pela Instituição.

4.3.3.9 Núcleo de Inteligência Policial (NIP)

Órgão de assessoramento superior, dirigido por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, estável no cargo, subordinado ao Delegado Geral, tem como algumas de suas atribuições: a) subsidiar a formulação da doutrina da atividade de inteligência policial na Polícia Civil do Estado do Pará; b) planejar e desenvolver ações especializadas, orientadas para produção e salvaguarda de conhecimentos, tendo em vista o assessoramento ao Delegado Geral no planejamento, coordenação e apoio nas atividades de inteligência da Polícia Civil do Estado do Pará; c) planejar, coordenar e apoiar a atividade de inteligência e contra-inteligência policial desenvolvida pelas Diretorias e Divisões de Polícia Especializadas; d) assessorar o Delegado Geral nas áreas de informações estratégicas; e) responder consultas formuladas pelos demais setores da Instituição sobre as atividades de inteligência policial; f) coordenar o planejamento e a realização de cursos e estágios específicos para a formação e treinamento de pessoal para a área de inteligência policial.

A Assessoria é subdividida em seções, quais sejam: Seção de Segurança Orgânica, Seção de Processamento, Análise, Difusão e Controle, Seção de Operações de Inteligência Policial e Seção Técnica de Interceptação Telefônica.

4.3.4 Órgãos de Administração Corporativa e Atuação Executiva

4.3.4.1 Corregedoria Geral da Polícia Civil

A Corregedoria Geral da Polícia Civil, vinculada ao Conselho Superior da Instituição, dirigida por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, estável no cargo, tem por finalidade planejar, coordenar, executar, supervisionar, monitorar e avaliar as atividades em sua área de atuação, competindo-lhe: a) propor ao Conselho Superior da Polícia Civil, planos, programas e projetos relacionados com as atividades correcionais e disciplinares; b) expedir portarias, instruções e ordens de serviço no âmbito de suas atribuições; c) aprovar planos de correições periódicas propostas pelo diretor da Divisão de Correição; d) elaborar e expedir provimentos necessários ao aperfeiçoamento das atividades de polícia judiciária do Estado; e) propor ao Delegado Geral a realização de seminários, pesquisas, treinamentos e cursos, visando à uniformização dos procedimentos de polícia judiciária, bem como

o aprimoramento profissional dos policiais civis e demais servidores; f) manter estatística sobre processos administrativos disciplinares e apurações administrativas internas; g) desempenhar outras atividades correlatas e/ou atribuídas, de acordo com a missão e funções do órgão; h) promover o controle interno da instituição e a apuração das transgressões disciplinares e penais atribuídas aos seus servidores no exercício do cargo ou fora dele, produzindo provas e impondo sanções nos limites de suas atribuições; h) velar pela disciplina e probidade funcional; i) exercer correição nos procedimentos de polícia judiciária instaurados pelos órgãos policiais; j) expedir pareceres normativos sobre procedimentos e atuação policial; l) determinar o afastamento de policial acusado de infração disciplinar ou penal.

No que se refere aos processos administrativos, foram criadas as Comissões Permanentes de Processos Administrativos Disciplinares (Comissões de PAD). Essas comissões, subordinadas à Corregedoria Geral da Polícia Civil, são unidades administrativas permanentes, tendo por finalidade a apuração dos fatos e infrações de caráter disciplinar, praticados por servidores da Polícia Civil do Estado do Pará. Os membros das Comissões Permanentes de Processos Administrativos Disciplinares serão indicados ao Delegado Geral pelo Corregedor Geral da Polícia Civil, que coordenará os trabalhos das Comissões.

A Corregedoria de Polícia Civil se divide em duas coordenadorias: Coordenadoria da Capital e Região Metropolitana e Coordenadoria do Interior. A primeira é dirigida por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, estável no cargo e tem como atribuições: exercer a direção, coordenação, controle e fiscalização em sua área específica de atuação; julgar apurações administrativas internas e aplicar penalidades a policiais lotados em Belém e região metropolitana, nos casos de repreensão ou suspensão até 15 dias; articular-se com os diretores das Seccionais, diretores de divisões, titulares de Delegacias e chefes de Cartório, visando a eficiência da atividade policial e de procedimentos administrativos; desempenhar outras atividades correlatas e/ou atribuídas, de acordo com a missão e funções do órgão.

A Coordenadoria da Capital e Região Metropolitana ramifica-se em quatro divisões, quais sejam: Divisão de Correição, Divisão de Assuntos Internos, Divisão de Crimes Funcionais e Divisão de Disciplina. A Divisão de Correição é dirigida por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, estável no cargo e tem como atribuições: proceder, por ordem do Corregedor Geral, ou de ofício, à correição nos órgãos da

Polícia Civil, observando a legislação vigente; proceder à correição dos autos de procedimentos de polícia judiciária, antes de encaminhá-los à Justiça; proceder à correição sobre as atividades de polícia judiciária, nos diversos órgãos da Polícia Civil, na capital e no interior do Estado; comunicar ao Corregedor Geral, as irregularidades detectadas nos procedimentos de polícia judiciária, mediante relatório; encaminhar à Justiça, os pedidos de prorrogação de prazos de inquéritos policiais; proceder à elaboração mensal e anual de relatórios minuciosos sobre dados estatísticos referentes à procedimentos policiais; acompanhar e orientar os delegados e escrivães de polícia que apresentem irregularidades formais, nos procedimentos policiais a seu encargo.

A Divisão de Assuntos Internos é dirigida por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, estável no cargo e tem como atribuições: dirigir, coordenar e supervisionar as atividades de investigações criminais e administrativas, no âmbito da Corregedoria Geral; articular-se com o Poder Judiciário, Ministério Público e demais órgãos afins, objetivando a eficiência e legalidade das investigações empreendidas; realizar permanente acompanhamento da conduta profissional e privada dos servidores da Instituição.

A Divisão de Crimes Funcionais é dirigida por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, estável no cargo e tem como atribuições: operacionalizar de ofício ou por determinação superior, as atribuições fiscalizadoras da Divisão de Assuntos Internos; instaurar inquérito policial e demais procedimentos de polícia judiciária, quando da ocorrência de ilícitos penais praticados durante o exercício da atividade policial ou fora dela, por servidores integrantes do Sistema de Segurança Pública do Estado, bem como contra esses; fiscalizar a frequência do efetivo policial e suas respectivas unidades, observadas e registradas a assiduidade e pontualidade nos plantões, bem como os aspectos exteriores de asseio corporal e modo de trajar; atuar nas apurações administrativas ou penais, que envolvam policiais civis, promovendo diligências; atender o público nos finais de semana e feriados, quando ocorrer infrações administrativas e penais praticadas por policiais.

A Divisão de Disciplina é dirigida por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, estável no cargo e tem como atribuições: instaurar os procedimentos disciplinares de ordem do Corregedor Geral; propor, após procedimento apuratório, penalidades administrativas ao servidor policial, nos termos da Legislação vigente; registrar fatos relacionados às infrações disciplinares praticadas por servidores da

Instituição; distribuir proporcionalmente, por ordem de chegada, os procedimentos administrativos disciplinares, para apuração; elaborar pareceres em apurações administrativas internas e recursos de penalidades; proceder à remessa à Diretoria de Recursos Humanos, das cópias de portarias que resultarem em punições administrativas, para o fim de publicação e registro no prontuário do servidor; comunicar à Diretoria de Administração, os resultados de apurações administrativas, que resultem em dano material ao patrimônio da instituição policial decorrentes de transgressão disciplinar; comunicar à Diretoria de Recursos Humanos, de forma documentada, os nomes dos servidores presos preventivamente, ou cumprindo pena definitiva, visando anotação no prontuário; manter arquivo atualizado de antecedentes criminais e disciplinares dos servidores da Instituição.

A outra Coordenadoria presente na organização estrutural da Corregedoria é a do Interior, dirigida por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, estável no cargo e tem como atribuições: exercer a direção, coordenação, controle e fiscalização, em sua área de atuação específica; coordenar, supervisionar e fiscalizar as atividades administrativas e funcionais, no âmbito das Corregedorias Regionais, articulando-se também, com os Superintendentes Regionais, titulares de Delegacias e escrivães cartorários, visando a eficiência dos serviços de Polícia Judiciária e de procedimentos administrativos; julgar apurações administrativas internas e aplicar penalidades a policial civil.

Assim como na capital do estado há toda uma estrutura organizacional para atendimento da instituição, a Coordenadoria do Interior mantém as Corregedorias Regionais. Elas são dirigidas por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, estável no cargo, subordinadas à Coordenadoria do Interior e tem como atribuições: proceder, de ordem do Corregedor ou de ofício, às correições permanentes ou extraordinárias nos procedimentos de polícia judiciária ou administrativa, nos diversos setores integrantes das estruturas das Superintendências e das Seccionais Urbanas, em suas respectivas circunscrições; controlar o recebimento e a remessa à Justiça Criminal, dos procedimentos de polícia judiciária; centralizar as cópias dos procedimentos policiais de suas respectivas circunscrições; exercer a fiscalização sobre as atividades cartorárias das Superintendências Regionais e Seccionais Urbanas, mantendo o Corregedor informado de qualquer irregularidade constatada; cumprir e fazer cumprir, no âmbito das Seccionais Urbanas e Superintendências Regionais, as normas emanadas da Corregedoria Geral; encaminhar à Corregedoria

Geral, relatório mensal das atividades desenvolvidas no âmbito de suas circunscrições; proceder à apuração de irregularidades administrativas e penais ocorridas no âmbito de sua circunscrição, após o conhecimento e instauração pela Corregedoria Geral; articular-se com o Ministério Público, Poder Judiciário e demais órgãos afins, visando a eficiência dos serviços de polícia judiciária.

No Pará, as Corregedorias do Interior estão presentes em sete Superintendências, recebendo a titulação de Corregedorias Regionais: da Zona do Salgado, do Baixo - Tocantins, da Zona Bragantina, da Zona Guajarina, do Sudeste Paraense, do Médio e Baixo Amazonas e do Xingu.

4.3.4.2 Diretoria de Polícia Metropolitana (DPM)

A Diretoria de Polícia Metropolitana, subordinada ao Delegado Geral, dirigida por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, estável no cargo, tem por finalidade planejar, coordenar, executar, supervisionar, monitorar e avaliar as atividades em sua área de atuação, competindo-lhe: a) dirigir, coordenar, orientar e supervisionar administrativa, técnica e operacionalmente as atividades das Seccionais Urbanas e suas Delegacias subordinadas, em Belém e região metropolitana; b) cumprir e fazer cumprir as determinações e diretrizes emanadas do Delegado Geral; c) proceder à remoção de servidores entre Seccionais Urbanas e Delegacias de Polícia; d) manter entendimento com a Superintendência do Sistema Penitenciário e autorizar os diretores de Seccionais Urbanas a transferir os presos custodiados nas Seccionais e suas Delegacias subordinadas; e) apresentar ao Delegado Geral, até a primeira quinzena do mês de janeiro de cada ano, o plano anual das atividades da Diretoria, bem como o relatório das atividades do ano anterior; f) administrar, de maneira geral, o quadro de pessoal da Diretoria de Polícia Metropolitana e das Seccionais de Polícia, observando aqueles que se encontram de licenças e férias, tomando por base as informações oriundas da Diretoria de Recursos Humanos da Polícia Civil; g) reunir, periodicamente, com os diretores de Seccionais de Polícia e titulares de Delegacias, objetivando o planejamento e orientações das operações que deverão ser realizadas.

A Diretoria de Polícia Metropolitana possui uma Central de Flagrantes, dirigida por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, estável no cargo. Essa Central tem por finalidade a recepção das situações flagranciais ocorridas em Belém e

Região Metropolitana. Sua atuação se faz em dias e horários determinados pela Administração.

Para a realização do atendimento da população, a capital e região metropolitana contam com as Seccionais Urbanas da Polícia Civil. Estas são dirigidas por Delegados de Polícia de carreira, da ativa, estáveis no cargo, subordinadas à Diretoria de Polícia Metropolitana e tem como atribuições: organizar, executar e fiscalizar as atividades de polícia judiciária em sua área de circunscrição; planejar e coordenar projetos e operações policiais de repressão à criminalidade, na sua circunscrição; exercer os poderes afetos à Polícia Civil, objetivando proteger os direitos inerentes à pessoa humana e resguardo da segurança pública; despachar com os Delegados de Polícia, chefe de operações, chefe de cartório e chefe do Serviço Social, acerca dos boletins de ocorrência policiais registrados, procedendo à efetiva supervisão quanto às providências adotadas; manter o controle e supervisão de servidores lotados, bem como dos bens patrimoniais das Seccionais Urbanas; manter informado seus superiores hierárquicos sobre quaisquer irregularidades atinentes à atividade policial ou fatos relevantes que mereçam atenção; após devidamente autorizado pelo Diretor de Polícia Metropolitana, promover a transferência de presos junto ao Sistema Penitenciário, quando custodiados nas dependências das Seccionais Urbanas de Polícia e demais Delegacias subordinadas; cumprir e fazer cumprir o bom atendimento ao público, buscando otimizar as ações policiais; representar a Polícia Civil perante a sociedade, interagindo com a comunidade relativamente ao cumprimento das políticas de segurança pública dentro de sua área de circunscrição.

A Polícia Civil do Pará também dispõe de um serviço de Assistência Social nas seccionais. Esse serviço é dirigido por Assistente Social do Quadro Administrativo da Instituição, subordinado ao respectivo Diretor da Seccional Urbana de Polícia Civil e tem como atribuições: executar tarefas de assistência social, atendendo situações de conflito entre familiares, pessoas ou grupos em litígio ou assistindo situações que não se enquadraram como criminosas ou mereçam acionar os serviços de polícia judiciária; colaborar diretamente com o Diretor da Seccional, prestando-lhe o devido assessoramento nas questões atinentes à atividade de assistência social; manter o controle e estatística, relativos aos seus atendimentos, informando ao Diretor da Seccional em lapso temporal desejável; gerenciar as informações atinentes ao seu campo de atividades, repassando informações ao

Diretor da Seccional, visando prevenir a transformação de situação de assistência social em situação de caráter criminal; promover a intermediação de situações de caráter social, como conflitos familiares, de direito, conhecimento, no âmbito de atuação da Seccional.

Outro serviço que a instituição policial do Pará fornece à população é o de Controle de Crimes Violentos. Este serviço funciona junto aos pronto-socorros e é dirigido por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, subordinado à Diretoria de Polícia Metropolitana. Sua finalidade é coordenar, supervisionar e fiscalizar a elaboração de Boletim de Ocorrência Policial (BOPs) relativos a crimes violentos, encaminhado a atendimento no Hospital Pronto Socorro Municipal (Umarizal), HPSM (Guamá) e Hospital Metropolitano (Ananindeua), bem como outros que vierem a ser criados. Após isso, gerencia as informações atinentes as suas atribuições funcionais, encaminhando-as à DPM, em lapso temporal desejável, para tomada de providências que se fizerem necessárias promovendo, também, a intermediação para o envio ao Centro de Perícias Científicas Renato Chaves, de armas e objetos a serem periciados, disponibilizando- os com os respectivos laudos às autoridades requisitantes. Posteriormente às primeiras providências, procede-se a investigação preliminar, a fim de subsidiar as autoridades policiais das diversas circunscrições do Estado, fornecendo- lhes informações e serviços necessários ao esclarecimento de eventos criminais, cujas vítimas encontrem-se hospitalizadas. São feitas também as estatísticas criminais das vítimas de violência física atendidas em hospitais, a fim de auxiliar instituições públicas e privadas a analisar e mensurar as diversas manifestações dos fenômenos criminais ocorridos no Estado.

As Delegacias de Polícia, dirigidas por Delegados de Polícia, da ativa, subordinadas às respectivas Seccionais Urbanas ou Superintendentes Regionais exercem, no âmbito de sua respectiva circunscrição, as atividades de polícia judiciária. Suas atribuições são: dirigir, orientar e fiscalizar o exercício da atividade funcional dos servidores lotados na Delegacia, cuidando para que se processe dentro dos padrões de presteza e probidade; despachar os Boletins de Ocorrência (BOPs) para as respectivas autoridades policiais, determinando a instauração de procedimento legal; administrar o imóvel da Delegacia, providenciando a limpeza e a manutenção de suas instalações; orientar as autoridades policiais sob sua subordinação, para que não mantenham presos custodiados nas instalações da

Delegacia; comunicar qualquer irregularidade ao diretor da Seccional de sua circunscrição.

A cidade de Belém e sua região metropolitana contam com Seccionais e Delegacias vinculadas a elas para melhor desenvolvimento do trabalho da Diretoria de Polícia Metropolitana, quais sejam:

- a) 1ª Seccional Urbana da Sacramenta;
- b) 2ª Seccional Urbana de São Braz: traz como Delegacia vinculada a do bairro do Marco;
- c) 3ª Seccional Urbana da Cidade Nova;
- d) 4ª Seccional Urbana da Cremação: traz como Delegacia vinculada a do bairro do Jurunas;
- e) 5ª Seccional Urbana da Marambaia: traz como Delegacias vinculadas as dos bairros do Atalaia, Benguí, Cabanagem, Guanabara e Jaderlândia;
- f) 6ª Seccional Urbana do Comércio;
- g) 7ª Seccional Urbana do Paar;
- h) 8ª Seccional Urbana de Icoaraci: traz como Delegacia vinculada a do Outeiro;
- i) 9ª Seccional Urbana do Mosqueiro: traz como Delegacia vinculada a de Santa Bárbara;
- j) 10ª Seccional Urbana da Pedreira;
- k) 11ª Seccional Urbana do Guamá: traz como Delegacia vinculada a Unidade Integrada Pró-Paz / Delegacia do bairro da Terra Firme
- l) 14ª Seccional Urbana de Ananindeua: traz como Delegacias vinculadas as dos bairros do Aurá e Júlia Seffer;
- m) 15ª Seccional Urbana de Marituba: traz como Delegacias vinculadas as dos bairros do Decouville, Benevides, Benfica e Aeroporto.

4.3.4.3 Diretoria de Polícia Especializada (DPE)

Esta Diretoria é dirigida por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, estável no cargo, subordinado ao Delegado Geral e tem como atribuições: a) planejar, coordenar, orientar, executar e fiscalizar as atividades operacionais e administrativas das Divisões Especializadas; b) colher, registrar e analisar as informações técnicas relativas às atividades desempenhadas pelas Divisões e

Delegacias Especializadas; c) coordenar os órgãos subordinados à Diretoria, visando a eficiência dos métodos de trabalho e à eficácia dos resultados; d) coordenar as operações preventivas e repressivas, no âmbito das Divisões Especializadas; e) interceder junto à administração da Instituição, a resolução de eventuais problemas, no que diz respeito ao satisfatório funcionamento das Divisões e Delegacias Especializadas; f) apresentar ao Delegado Geral, até a última quinzena do mês de janeiro de cada ano, o plano anual das atividades da Diretoria, bem como relatório das ações do ano anterior.

A Diretoria de Polícia Especializada possui ramificações, caracterizando-se como Divisões de Polícia Especializadas. Estas e suas respectivas Delegacias são subordinadas ao Diretor de Polícia Especializada, dirigidas por Delegados de Polícia de carreira, da ativa, estáveis no cargo, tendo por atribuição a coordenação, controle e supervisão administrativa, técnica e operacional, em sua respectiva área de atuação, com circunscrição em todo Estado. As Divisões são:

a) Da Divisão de Investigações e Operações Especiais (DIOE): é subordinada à Diretoria de Polícia Especializada e exerce as funções de polícia judiciária quanto às infrações penais praticadas contra a Fazenda Pública, Sistema Financeiro de Habitação do Estado, organização do trabalho, defesa do consumidor, administração pública estadual, sonegação de tributos estaduais, ordem social, crimes discriminatórios e outros a serem previstos em lei. A DIOE mantém intercâmbio permanente de informações com órgãos policiais da União e dos Estados, coordenando e supervisionando as atividades operacionais e administrativas das suas Delegacias especializadas.

A DIOE apresenta subdivisões, quais sejam:

a.1) Do Serviço de Polícia Interestadual: subordinado à DIOE e tem como atribuições: manter intercâmbio permanente de informações entre a Polícia Civil do Estado e os órgãos policiais da União e dos demais Estados; cumprir mandados de prisão e outras diligências solicitadas por autoridades policiais e judiciais procedentes de outros entes federados; adotar providências para a realização de diligências e capturas de criminosos, no âmbito de Estado do Pará ou fora dele; proceder ao cumprimento de cartas precatórias provenientes das autoridades policiais e judiciárias de outros Estados; instaurar inquéritos policiais, no âmbito de sua atribuição.

a.2) Da Delegacia de Ordem Social: é subordinada à DIOE e tem como atribuições: promover a apuração das infrações penais praticadas contra a Fazenda Pública Estadual e ordem social; proceder ao monitoramento de movimentos sociais, mantendo o diretor de Polícia Especializada informado sobre o assunto; instaurar procedimentos de polícia judiciária nas reintegrações de posse e desocupações determinadas pela Justiça e executadas pela Polícia Militar, quando necessário; responsabilizar-se pelos bens, valores e objetos arrecadados ou apreendidos pela Delegacia, enquanto não encaminhados à Justiça.

a.3) Da Delegacia de Ordem Administrativa: é subordinada à DIOE e tem como atribuições: promover a apuração das infrações penais praticadas contra bens e serviços públicos, no interesse da Administração Estadual; criar e manter atualizado banco de dados das pessoas indiciadas por crime contra a fé pública e Administração Pública, que atuam no Estado do Pará.

a.4) Da Delegacia de Defesa do Consumidor: é subordinada à DIOE e tem como atribuições: apurar infrações penais previstas no Código de Defesa do Consumidor e demais leis, que tratam das relações de consumo; prevenir e reprimir a pirataria fonográfica, audiovisual e de marcas.

a.5) Da Delegacia de Repressão a Crimes Contra a Ordem Tributária: é subordinada à DIOE e tem como atribuições: promover a apuração dos crimes praticados contra a ordem tributária, nas áreas de competência do Estado e dos Municípios; manter permanente canal de diálogo e colaboração com as autoridades fazendárias do Estado, objetivando melhor instrumentalização dos inquéritos policiais sobre a matéria; incentivar os policiais a participar de seminários, fóruns, cursos, congressos e outros eventos sobre a legislação tributária, para o aprimoramento do conhecimento de sua área de atuação.

a.6) Da Delegacia de Repressão a Crimes Contra Concessionárias de Serviços Públicos: é subordinada à DIOE e tem como atribuições: investigar e adotar os procedimentos de polícia judiciária cabíveis, nos casos dos crimes praticados contra as empresas concessionárias de serviços públicos; manter parceria com as empresas concessionárias de serviços públicos, no sentido da troca de informações, visando subsidiar as investigações, que estejam sendo realizadas; realizar operações conjuntas com as empresas concessionárias, a fim de reprimir os crimes de furto contra elas perpetrados.

a.7) Da Delegacia de Crimes Discriminatórios: subordinada à DIOE e tem como atribuições: promover a apuração dos crimes de injúria racial e discriminações em geral, nos termos da legislação vigente; apurar infrações penais praticadas contra pessoas portadoras de necessidades especiais, sem prejuízo da ação de outras unidades policiais, assim como as questões relativas ao Estatuto do Idoso.

a.8) Da Delegacia de Repressão a Crimes Contra o Trabalhador e Acidentes do Trabalho: é subordinada à DIOE e tem como atribuições: promover a apuração dos crimes tipificados no Título IV do Código Penal Brasileiro - crimes contra a organização do trabalho, bem como outros delitos previstos em legislações esparsas pertinentes; instaurar inquéritos policiais para investigar as circunstâncias dos acidentes de trabalho; responsabilizar-se pelos bens, valores e objetos arrecadados ou apreendidos pela Delegacia, enquanto não encaminhados à Justiça.

a.9) Da Delegacia de Proteção ao Turista: subordinada à DIOE e tem como atribuições: promover a apuração das infrações penais que envolvam turistas; responsabilizar-se pelos bens, valores e objetos arrecadados ou apreendidos pela Delegacia, enquanto não encaminhados à Justiça.

b) Da Divisão de Repressão ao Crime Organizado (DRCO): é subordinada à Diretoria de Polícia Especializada e tem como atribuições: coordenar, controlar e supervisionar as atividades operacionais e administrativas das Delegacias especializadas integrantes da estrutura da DRCO; exercer as funções de polícia judiciária, quanto às infrações penais praticadas por organizações criminosas, com atuação no território do Estado; criar e manter atualizado banco de dados sobre as organizações criminosas que atuam no Estado e nas demais unidades da Federação; cumprir mandados de prisão expedidos contra pessoas envolvidas com o crime organizado.

A DRCO apresenta subdivisões, quais sejam:

b.1) Da Delegacia de Repressão a Furtos e Roubos de Cargas: está subordinada à DRCO e tem como atribuições: promover a apuração das infrações penais, quando o objeto do crime tratar-se de carga em circulação ou armazenamento em estabelecimento situado no território do Estado; responsabilizar-se pelos bens, valores e objetos arrecadados ou apreendidos pela Delegacia, enquanto não encaminhados à Justiça.

b.2) Da Delegacia de Repressão a Furtos e Roubos de Veículos Automotores: está subordinada à DRCO e tem como atribuições: promover a

apuração das infrações penais tipificadas nos artigos 155, 157 e 311, do Código Penal, bem como as receptações deles decorrentes e fraude às seguradoras de veículos automotores, cujo objeto seja veículo automotor, ainda que não praticada por organizações criminosas; responsabilizar-se pelos bens, valores e objetos arrecadados ou apreendidos pela Delegacia, enquanto não encaminhados à Justiça.

b.3) Da Delegacia de Repressão a Roubos a Bancos e Veículos de Transporte de Valores: está subordinada à DRCO e tem como atribuições: promover a apuração das infrações penais quando o crime for praticado contra o patrimônio de agência bancária ou estabelecimento integrante do sistema financeiro nacional, bem como contra pessoa, que esteja a serviço de transporte de valores, excetuados os crimes de competência da Justiça Federal; responsabilizar-se pelos bens, valores e objetos arrecadados ou apreendidos pela Delegacia, enquanto não encaminhados à Justiça.

b.4) Da Delegacia de Repressão a Entorpecentes: está subordinada à DRCO e tem como atribuições: promover a apuração das infrações penais tipificadas na Lei Federal nº 11.343/06 e suas alterações posteriores; responsabilizar-se pelos bens, valores e objetos arrecadados ou apreendidos pela Delegacia, enquanto não encaminhados à Justiça.

b.5) Da Delegacia de Polícia Fluvial: está subordinada à DRCO e tem como atribuições: promover a apuração das infrações penais quando praticadas contra ocupantes de embarcações, que navegam em rios, furos, lagos e quaisquer outras vias navegáveis do território paraense, excetuados os crimes de competência da Polícia Federal; responsabilizar-se pelos bens, valores e objetos arrecadados ou apreendidos pela Delegacia, enquanto não encaminhados à Justiça.

b.6) Da Delegacia Anti-Seqüestro: está subordinada à DRCO e tem como atribuições: promover a apuração dos crimes de extorsão mediante sequestro, praticados no âmbito do Estado do Pará; manter estreito intercâmbio de informações com as demais congêneres de outras unidades da Federação, objetivando conhecer a conduta dos delinquentes e quadrilhas, que agem neste tipo de crime; manter arquivo de fotografias, fitas magnéticas de áudio e vídeo dos delinquentes, que atuam neste tipo de crime; responsabilizar-se pelos bens, valores e objetos arrecadados ou apreendidos pela Delegacia, enquanto não encaminhados à Justiça.

b.7) Da Delegacia de Repressão a Crimes Tecnológicos: é subordinada à DRCO e tem como atribuições: prevenir e reprimir as infrações penais cometidas com o uso ou emprego de meios ou recursos tecnológicos de informação computadorizada (hardware, software e rede de computadores), contra a propriedade intelectual da tecnologia da informação e comunicação, consoante a legislação vigente; manter estreito intercâmbio de informações com as demais congêneres de outras unidades da Federação, objetivando conhecer a conduta dos delinquentes e quadrilhas, que agem neste tipo de crime; manter arquivo de fotografias, fitas magnéticas de áudio e vídeo dos delinquentes, que atuam neste tipo de crime; responsabilizar-se pelos bens, valores e objetos arrecadados ou apreendidos pela Delegacia, enquanto não encaminhados à Justiça.

c) Divisão Especializada em Meio Ambiente (DEMA): é subordinada à Diretoria de Polícia Especializada e tem como atribuições: coordenar, controlar e supervisionar as atividades operacionais e administrativas das Delegacias especializadas, integrantes da estrutura da DEMA; instaurar procedimentos de polícia judiciária para apurar os crimes praticados contra o Meio Ambiente, de acordo com a legislação vigente; criar e manter atualizado bando de dados de criminosos, que atuam no Estado nessa área; manter constante intercâmbio de formações e dados com as instituições congêneres da União e de outras unidades federativas, de acordo com a legislação vigente.

A Delegacia do Meio Ambiente apresenta subdivisões, quais sejam:

c.1) Da Delegacia de Repressão a Crimes Contra a Fauna e Flora: é subordinada à DEMA e tem como atribuições: instaurar procedimentos de polícia judiciária para apurar os crimes contra a Fauna e a Flora, de acordo com a Lei específica, bem como outras que tratam da proteção do meio ambiente; responsabilizar-se pelos bens, valores e objetos arrecadados ou apreendidos pela Delegacia, enquanto não encaminhados à Justiça.

c.2) Da Delegacia de Repressão a Crimes Contra o Ordenamento Urbano e Patrimônio Cultural: é subordinada à DEMA e tem como atribuições: instaurar procedimentos de polícia judiciária para apurar os crimes contra o Ordenamento Urbano e o Patrimônio Cultural; responsabilizar-se pelos bens, valores e objetos arrecadados ou apreendidos pela Delegacia, enquanto não encaminhados à Justiça.

c.3) Da Delegacia de Repressão à Poluição e Outros Crimes Ambientais: é subordinada à DEMA e tem como atribuições: instaurar procedimentos de polícia

judiciária para apurar os crimes de poluição e outros crimes ambientais; responsabilizar-se pelos bens, valores e objetos arrecadados ou apreendidos pela Delegacia, enquanto não encaminhados à Justiça.

c.4) Da Delegacia de Conflitos Agrários: é subordinada à DEMA e tem como atribuições: promover a apuração dos crimes vinculados a questões agrárias e/ou decorrentes de conflitos fundiários, no âmbito do Estado; criar e manter atualizado banco de dados de casos de conflitos e de outras ocorrências na área de conflitos agrários; responsabilizar-se pelos bens, valores e objetos arrecadados ou apreendidos pela Delegacia, enquanto não encaminhados à Justiça.

d) Divisão de Homicídios (DH): é subordinada à Diretoria de Polícia Especializada e tem como atribuições: coordenar, controlar e supervisionar as atividades operacionais e administrativas das Delegacias e Serviços especializados integrantes de sua estrutura; proceder à apuração dos crimes de homicídio de autoria desconhecida, com exceção das infrações penais de competência da Justiça Militar, da Justiça Federal e da Corregedoria Geral da Polícia Civil do Estado; criar e manter atualizado banco de dados dos criminosos, que atuam no Estado, afeto aos casos apurados da divisão; manter constante intercâmbio de informações e dados com as instituições congêneres da União e de outras unidades federativas, de acordo com a legislação vigente; localizar pessoas desaparecidas, executando e difundindo solicitações de localização ou buscas oriundas de autoridades nacionais ou estrangeiras.

A Divisão de Homicídios apresenta subdivisões, quais sejam:

d.1) Da Delegacia de Homicídios de Autoria Desconhecida: é subordinada à DH e tem como atribuições: investigar os crimes de homicídios de autoria desconhecida; colher informações sobre a vítima e traçar um estudo completo acerca de sua personalidade e círculo de amigos; requisitar exames periciais necessários ao descortinamento do fato; encaminhar testemunhas presenciais do fato para o setor de retrato falado; proceder à reprodução simulada dos fatos; representar junto ao juiz competente, a autorização para interceptação telefônica, quebra de sigilo bancário, busca e apreensão, dentre outros instrumentos legais.

d.2) Do Serviço de Informações e Análises: é subordinado à DH e tem como atribuições: organizar e manter banco de dados relativo a informações de interesse da divisão, bem como às demais infrações penais que, de qualquer forma, possam vincular-se; organizar e manter arquivos com álbuns fotográficos, bem como de

retrato falado, de criminosos para exclusivo efeito de investigação criminal; proceder a análises sobre o *modus operandi* dos criminosos, que atuam no Estado, elaborando relatórios e informações para subsidiar as autoridades policiais e judiciárias.

d.3) Do Serviço de Levantamento de Local de Crime: é subordinado à DH e tem como atribuições: comparecer imediatamente à cena do crime, mantendo-a preservada e isolada; iniciar o levantamento de campo, colhendo informações sobre a vítima, entrevistando parentes, amigos, vizinhos, pessoas que presenciaram o fato e outros elementos, que possam levar ao esclarecimento do evento criminoso; proceder à coleta minuciosa de indícios e vestígios no local do crime e nas cercanias, fazendo os registros fotográficos; proceder à arrecadação e apreensão de objetos e materiais relacionados ao crime, encaminhando-os à perícia, posteriormente; infiltrar entre os populares, no momento do levantamento de local de crime, policiais com o objetivo de arrolar testemunhas do fato criminoso.

d.4) Da Delegacia de Pessoas Desaparecidas: é subordinada à DH e tem como atribuições: proceder a localização de pessoas desaparecidas; manter atualizado o cadastro de pessoas desaparecidas, inclusive atualizando o banco de dados do programa de informática específico; filtrar todos os Boletins de Ocorrências sobre pessoas desaparecidas registrados no Sistema Integrado de Segurança Pública (SISP); proceder investigações no intuito de identificar cadáveres; integrar-se ao Banco de Dados de Pessoas Desaparecidas existentes a nível estadual, federal e internacional; fomentar os órgãos da área de segurança, objetivando fornecimento e coleta de dados de pessoas desaparecidas.

e) Da Divisão de Atendimento ao Adolescente (DATA): é subordinada à Diretoria de Polícia Especializada e tem como atribuições: adotar as providências de polícia judiciária, quanto aos atos infracionais praticados por adolescentes, de acordo com a legislação vigente; adotar as medidas de polícia judiciária, quanto às infrações penais praticadas contra crianças e adolescentes; receber, crianças e adolescentes em situação irregular, encaminhando-as, de acordo com a legislação em vigor, às entidades competentes; garantir a segurança, prevenção e vigilância às crianças e adolescentes; adotar medidas que tenham por objetivo evitar a delinquência juvenil, através de ações de apoio assistencial ou psicológico aos adolescentes em situações de risco; fiscalizar estabelecimentos e locais de diversões públicas, para efeito de aplicação da legislação vigente; acompanhar e

orientar as atividades das Delegacias Regionais de Atendimento ao Adolescente; proceder a investigações em conjunto com os demais órgãos afins, no sentido de localizar crianças e adolescentes desaparecidos ou foragidos; manter constante intercâmbio de informações e dados com as instituições congêneres da União e de outras unidades federativas, de acordo com a legislação vigente.

f) Divisão Especializada no Atendimento à Mulher (DEAM): essa Delegacia é subordinada à Diretoria de Polícia Especializada e tem como finalidade: a) coordenar, controlar e supervisionar as atividades operacionais e administrativas das Delegacias e Seções integrantes da estrutura da Divisão; b) desempenhar, as atividades de Polícia Judiciária, quanto à repressão da prática de atos delituosos contra a integridade da mulher; c) adotar medidas necessárias à execução das atividades de assistência social às mulheres vítimas de violências; d) manter intercâmbio permanente com os demais órgãos governamentais e instituições privadas que atuem na área de proteção aos direitos da mulher; e) elaborar relatórios sobre as atividades da Divisão, bem como manter dados atualizados, sobre a violência contra a mulher, encaminhando-os à Diretoria de Polícia Especializada; f) controlar e orientar as Delegacias Regionais Especializadas no Atendimento à Mulher.

A DEAM possui as Delegacias Regionais Especializadas, sendo estas subordinadas administrativamente às Superintendências Regionais e operacionalmente à Divisão Especializada no Atendimento à Mulher, tendo como atribuições o desempenho das atividades de Polícia Judiciária, quanto à repressão da prática de atos delituosos contra a integridade da mulher e a adoção de medidas necessárias à execução das atividades de assistência social às mulheres vítimas de violências.

4.3.4.4 Diretoria de Administração (DA)

Esta Diretoria é subordinada ao Delegado Geral. Tem por finalidade planejar, coordenar, executar, supervisionar, monitorar e avaliar as atividades em sua área de atuação. Suas atribuições: dirigir, planejar, coordenar, orientar e fiscalizar as atividades relativas a recursos materiais, patrimônio, transporte e administração de bens móveis e imóveis da Polícia Civil; coordenar e supervisionar a aquisição, guarda, tombamento, conservação, distribuição, manutenção e

alienação dos bens patrimoniais; coordenar, supervisionar e executar as atividades de licitações, contratos e convênios; manter o controle de distribuição e recebimento de armamento, coletes balísticos e munições e outros apetrechos da Instituição; coordenar, controlar e fiscalizar as atividades de administração de material, transportes e serviços gerais; articular-se com os órgãos do Sistema de Segurança Pública, Secretaria de Estado de Administração e outros órgãos, com o objetivo de assegurar a integração sistemática das normas vigentes relativas à Administração Pública; colaborar na elaboração da proposta orçamentária da Instituição; manter o Delegado Geral informado sobre a sua área de atuação.

É de responsabilidade da Diretoria de Administração o serviço de Protocolo Geral. Nele, se realiza o controle de entrada e saída, registro e tramitação de documentos na Delegacia Geral, bem como o monitoramento da tramitação dos processos e localização dos mesmos. Até ocorrer a distribuição para os setores correspondentes, o Protocolo Geral é responsável por manter arquivado e conservado os documentos recebidos.

O Serviço de Arquivo Central também é de responsabilidade da Diretoria Administrativa. Suas atribuições são: executar normas de controle e arquivamento do acervo documental da Instituição; participar do Sistema Estadual de Arquivo, gerando informações para manter atualizado o banco de dados disponível; proceder ao arquivamento de inquéritos policiais, Termos Circunstanciados de Ocorrência, processos administrativos e sindicâncias, bem como outros documentos encaminhados pelos diversos setores da Instituição; observar o disposto nas normas do Conselho Nacional de Arquivos, quanto à sistemática de guarda, preservação e eliminação de documentos; prestar informações ou atender a requisição sobre processos e documentos, quando solicitado por autoridade competente; assegurar a estrita inviolabilidade dos arquivos.

O Serviço de Controle de Armas e Munições (SECMA) também está subordinado à Diretoria de Administração e tem como finalidade o controle e distribuição de armamento, munições, petrechos e material logístico pertencente ao patrimônio da Polícia Civil do Estado do Pará. Realiza a manutenção preventiva e corretiva do material bélico e correlatos pertencentes ao patrimônio da Instituição. Todo o material controlado e movimentado pela SECMA está contido em arquivo documental, ficando sob sua guarda as armas e munições apreendidas e à disposição da Corregedoria Geral, até que lhe seja dado o destino legal.

A Polícia Civil possui o setor de Contratos, Convênios e Licitações, subordinado à DA, tendo como atribuições: elaborar minutas de convênios, contratos em geral e licitações em geral; manter o controle da vigência dos contratos, convênios, acordos e outros instrumentos congêneres, comunicando ao Diretor de Administração, em tempo hábil, acerca da prorrogação e dos ajustes financeiros; manter o controle sobre o cumprimento e fiscalização dos convênios, contratos, acordos e outros instrumentos congêneres celebrados pela Polícia Civil, em conformidade com a Lei de Licitações e Contratos; subsidiar a Diretoria de Recursos Financeiros com informações específicas das atividades pertinentes à sua área de atuação; elaborar e providenciar a publicação dos convênios, contratos e outros instrumentos congêneres, no Diário Oficial do Estado; auxiliar nas sessões de pregão e comissões de licitação; manter arquivos de convênios e contratos celebrados pela Polícia Civil.

A Diretoria de Administração se ramifica em três divisões, quais sejam:

a) Divisão de Recursos Materiais: é de responsabilidade dessa divisão a manutenção, organização e atualização do registro dos bens patrimoniais da Instituição. Recebe, confere, classifica e registra todo o material permanente adquirido. Elabora a programação anual para a aquisição, guarda e distribuição de bens materiais para as diversas unidades da Polícia Civil. Traça os mapas comparativos de preços e outros levantamentos solicitados pela Comissão de Licitações para compra de material, mantendo organizado e atualizado cadastro de fornecedores e, quando da compra do material, é responsável pela sua distribuição e controle nas diversas unidades da Instituição.

A Divisão trabalha com o Sistema de Materiais e Serviços – SIMAS. Nesse sistema é realizado o controle das requisições e lançamento do que foi adquirido pela Polícia Civil, utilizando os respectivos códigos para essa localização. O estoque pode ser controlado pelo SIMAS ou por levantamento físico.

A execução dos serviços de manutenção e reparos dos bens móveis e imóveis como também todo o processo de inventário desses bens é realizada pela Divisão de Material.

b) Divisão de Transporte: esta divisão é subordinada à DA e tem como atribuições: controlar a utilização da frota de veículos da Instituição, bem como o consumo de combustível; providenciar a manutenção preventiva e corretiva da frota de veículos a serviço da Instituição; propor a alienação dos veículos considerados

inservíveis; providenciar a legalização e licenciamento dos veículos junto ao órgão competente; comunicar ao Diretor de Administração qualquer irregularidade ocorrida em sua área de atuação.

c) Divisão de Engenharia e Arquitetura: esta divisão é subordinada à DA e tem como atribuições: promover levantamentos técnicos dos imóveis pertencentes à Polícia Civil do Estado do Pará; elaborar projetos arquitetônicos, elétricos e hidrossanitários; fazer o acompanhamento técnico das obras em execução; promover levantamento quantitativo e qualitativo dos móveis, aparelhos eletrônicos e elétricos pertencentes à Polícia Civil do Estado; manter arquivados os projetos arquitetônicos e elétricos dos imóveis da Instituição e supervisionar e fiscalizar a execução de projetos de engenharia;

4.3.4.5 Diretoria de Identificação “Enéas Martins” (DIDEM)

Esta Diretoria é subordinada ao Delegado Geral e tem por finalidade planejar, coordenar, executar, supervisionar e monitorar e avaliar as atividades em sua área de atuação, competindo-lhe: executar as atividades pertinentes à identificação humana pelas imagens papiloscópicas e iconográficas, nos âmbitos civil e criminal, promovendo a expedição da carteira de identidade e a emissão de antecedentes criminais; proceder à realização de perícias papiloscópicas, iconográficas e de retrato falado, prestando informações às autoridades policiais, militares e judiciárias, emissão de laudos papiloscópicos, iconográficos e retrato falado, conforme a natureza da solicitação; dirigir, planejar, supervisionar, orientar, coordenar e controlar as atividades, no âmbito de sua área específica; proceder à prova de identidade e antecedentes criminais que forem solicitadas pelas autoridades policiais e judiciárias.

A DIDEM possui algumas divisões para melhor execução do trabalho policial, quais sejam:

a) Divisão de Identificação Civil: tem por finalidade organizar, orientar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades afetas às seções correspondentes, prestando-lhes assistência técnica e material necessários à execução das tarefas específicas de Identificação Civil. Realiza o controle das solicitações de operações, elaborando a escala de participação dos servidores da

Diretoria, com a anuência do Delegado Geral como também presta informações sobre o arquivo civil, quando solicitado por autoridade competente.

A Divisão de Identificação Civil efetua a expedição de cédulas de identidade civil, em sua área de atuação, com a observância dos elementos técnicos e jurídicos. Este serviço de identificação é realizado na capital e no interior. As atribuições na capital são de coordenar, orientar, supervisionar e controlar as atividades afetas às seções correspondentes, na área metropolitana, observando os elementos técnicos jurídicos na expedição das carteiras de identidade, expedindo carteiras de identidade civil, em sua área de atuação. Os serviços de identificação do interior tem a atribuição de organizar, orientar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades afetas às seções de identificação civil e criminal no interior do Estado, prestando-lhes assistência técnica e material necessários à execução das tarefas específicas como também ordena os prontuários civis para encaminhamento ao Arquivo.

O Serviço de Arquivo Decadátilar Civil realiza o processo de análise técnica das impressões datiloscópicas coletadas, classificando e sub-classificando individualmente cada impressão coletada. É responsável pelas pesquisas datiloscópicas civis e criminais, fazendo o confronto de impressões decadatilaes contidas no arquivo quando necessário, elaborando o respectivo laudo. Todas as impressões individuais datiloscópicas civis são arquivadas, observando as normas técnicas quanto à classificação e subclassificação das mesmas, sendo esses arquivos revisados periodicamente.

Outro serviço de responsabilidade da Divisão de Identificação Civil é o de Arquivo de Prontuário Civil, que tem como atribuições: proceder rigoroso controle no arquivamento dos Prontuários, observando a ordem numérica do Registro Geral ou do Fotograma; proceder a retirada de Prontuários quando solicitados por outras seções, procedendo ao imediato arquivamento após serem devolvidos; proceder a devida correção dos prontuários com duplicidade de Registro Geral e prestar informações sobre Prontuários com divergências de dados qualificativos e/ou datiloscópicos.

b) Divisão de Identificação Criminal: esta Divisão é responsável por organizar, orientar, supervisionar e controlar as atividades dos serviços e seções correspondentes, prestando-lhes assistência técnica e material, necessárias à execução dos trabalhos de identificação criminal, expedindo folhas e atestados de

antecedentes criminais como também prestando informações sobre o arquivo criminal, quando solicitado por autoridade competente. Precisa manter intercâmbio com outros órgãos de identificação do país e demais setores da Diretoria de Identificação.

A Divisão de Identificação Criminal possui o Serviço de Prontuário Criminal. Este serviço é responsável por receber os processos de identificação criminal, procedente da Divisão de Identificação Criminal, objetivando a pesquisa nominal. Após a pesquisa e o fornecimento das informações procede-se ao arquivamento dos prontuários criminais, mantendo atualizados os registros das identificações criminais. O Serviço de Prontuário Criminal mantém atualizadas as informações dos prontuários criminais para o banco de dados do Sistema Criminal Informatizado.

Outro serviço de responsabilidade dessa Divisão é o de Arquivo Decadatilar Criminal, que possui como atribuições: proceder à análise técnica das impressões digitais datiloscópicas coletadas, classificando e sub-classificando as individuais datiloscópicas; proceder às pesquisas datiloscópicas de individuais civis e criminais; proceder às pesquisas e confrontos de impressões decadatilares contidas no arquivo, com as de cadáveres, e/ou de elementos que gerem dúvidas para as autoridades solicitantes, integrando com o arquivo decadatilar civil, com a elaboração do respectivo laudo; proceder ao arquivamento das individuais datiloscópicas criminais, observando as normas técnicas quanto à classificação e subclassificação das mesmas e revisar periodicamente o arquivo decadatilar criminal.

c) Divisão Técnica Auxiliar: tem como finalidade a organização, orientação, supervisão e controle das atividades dos Serviços e Seções correspondentes, prestando-lhes assistência técnica e material, necessárias à execução dos trabalhos específicos da Divisão, os quais são: solicitação de informações aos arquivos existentes na Diretoria de Identificação, com o objetivo de subsidiar as investigações policiais; manutenção de intercâmbio com os demais setores da Diretoria de Identificação, objetivando obter informações para subsidiar os trabalhos da Divisão.

O Serviço de Perícia Papiloscópica está subordinado à Divisão Técnica Auxiliar e tem como fim o atendimento das solicitações de autoridades competentes, realizando o confronto entre fragmentos de impressões papilares revelados em suportes diversos com as impressões existentes nos arquivos da Diretoria de Identificação, elaborando o respectivo laudo. É responsável por coletar as

impressões digitais e de fragmentos dígito-papilares em local de ocorrência delituosa, elaborando o respectivo laudo; coleta também as impressões digitais em cadáveres de identidade ignorada e de morte violenta. Procede também a análise, por solicitação de autoridade competente, quanto à autenticidade das carteiras de identidade expedidas pela Diretoria de Identificação, elaborando o respectivo laudo. Outra atribuição da Perícia Papiloscópica é proceder à perícia documentoscópica, quando solicitada por autoridade competente, em documentos que dão origem a identificação civil e criminal, com elaboração do respectivo laudo.

O Serviço de Perícia Iconográfica e Retrato Falado está também subordinado à Divisão Técnica Auxiliar e tem como atribuição principal a realização de perícia iconográfica de retrato falado e semelhança física, com elaboração e emissão do respectivo laudo, constante de certificação do percentual de semelhança físico/facial pela vítima e/ou testemunha. Outros tipos de perícia são realizadas pelo Serviço de Perícia Iconográfica, como a de semelhança física (reconhecimento via fotografia), com elaboração e emissão do respectivo laudo, com certificação de parecer técnico assinado pela vítima e/ou testemunha; a de projeção fisionômica (envelhecimento ou rejuvenescimento e outras leituras de imagem, via fotografia), com elaboração do respectivo laudo. É de responsabilidade desse serviço pericial a realização e emissão de parecer técnico de exame prosopográfico⁴, de perícias de rosto, a partir de fotografias de faces deformadas de cadáveres de identidade ignorada. É responsável também pela promoção de intercâmbio de conhecimento e informações, com outras instituições correlatas e seus respectivos profissionais, em caráter nacional e internacional, com o objetivo de aprimorar a qualidade dos serviços desenvolvidos.

4.3.4.6 Diretoria de Informática, Manutenção e Estatística (DIME)

Esta Diretoria é subordinada ao Delegado Geral e tem por finalidade planejar, coordenar, executar, supervisionar e monitorar e avaliar as atividades em sua área de atuação, competindo-lhe: a) planejar, dirigir, coordenar e controlar todas as atividades a cargo da Diretoria de Informática, Manutenção e Estatística; b)

⁴ O exame prosopográfico consiste na ampliação de fotografias do investigante e do investigado, justapondo-se uma a outra, inserindo alguma das partes de uma na outra (nariz, olhos, orelha, raiz do cabelo).

cumprir e fazer cumprir as deliberações da Diretoria e da comissão local de informática; c) baixar normas e instruções relativas ao serviço da Diretoria de Informática, Manutenção e Estatística; d) propor e avaliar a política local de informática das Unidades Policiais; e) estabelecer prioridade para as atividades de informática a serem realizadas pela Diretoria de Informática, Manutenção e Estatística; f) gerenciamento da agenda de atendimento aos usuários; g) coordenar a seleção e avaliar as atividades dos alunos bolsistas estagiários de informática; h) seguir as normas e procedimentos técnicos definidos pelas instâncias superiores da administração de informática;

A DIME é responsável pela Delegacia Virtual e tem como atribuições a gerência e controle das ocorrências registradas via internet e Sistema SISP. A Delegacia elabora despacho das ocorrências registradas que venham gerar procedimentos e que deverão ser tramitadas para as unidades policiais, onde ocorreu o fato, sendo que essa tramitação será efetuada pelo delegado responsável dessa Delegacia, mediante despacho, para que a autoridade policial tome as providências necessárias que o caso requer. A estatística mensal deve ser elaborada no que tange às ocorrências registradas.

A DIME possui algumas Divisões, quais sejam:

a) Divisão de Informática: é responsável pela segurança e uso adequado dos sistemas (“hardware” e “software”) e da rede de dados. Atua como uma espécie de consultoria de informática, assessorando o Diretor de Informática em questões relativas à área de informática em geral. Esta Divisão gerencia os recursos das redes de computadores como também desenvolve e mantém os sistemas computacionais de interesse da unidade e da diretoria, dando o respectivo suporte a “software” e equipamentos de informática alocados na unidade. A integração da rede local da unidade com a intranet e com a internet também é de responsabilidade dessa Divisão, e nessa integração há o controle diário acerca dos acessos dos usuários da unidade à rede local e à internet. As normas e procedimentos técnicos definidos pelas instâncias superiores da administração do setor são seguidos pela Divisão.

b) Divisão de Estatística: é responsável por construir a estatística policial, observando os métodos científicos pertinentes, mantendo-se em adequação com modelos e padrões adotados pelas Políticas Nacionais de Segurança Pública, suas congêneres e institutos de estatística e pesquisa. A Divisão de Estatística estuda os

dados relativos ao fenômeno da criminalidade, visando construir informações necessárias à tomada de decisões das autoridades policiais: organizar os dados coletados pelo setor responsável (setor de coleta), através de tabelas, gráficos ou medidas numéricas, e a partir dos dados resumidos, procurar alguma regularidade ou padrão nas observações, transformando esses dados em informação;

c) Divisão de Manutenção: é responsável por controlar todos os equipamentos de radiocomunicações, fixos, móveis e portáteis, pertencentes à Polícia Civil, em todo o Estado. Presta orientação e/ou sugestão aos dirigentes dos órgãos da Polícia Civil no que concerne a compra de equipamentos de radiocomunicações, equipamentos compatíveis com o Sistema Integrado de Segurança Pública do Estado. É responsável por realizar estudos técnicos das reais necessidades de aquisição de novos equipamentos de radiocomunicações policiais, elaborando projetos alternativos voltados para a área de telecomunicações como também orienta e fiscaliza a correta utilização dos equipamentos de radiocomunicações policiais, em conformidade com as normas vigentes no território nacional. Quando necessário, comunica à autoridade competente da Polícia Civil o mau uso ou a utilização inadequada de equipamentos de radiocomunicações policiais, que venham comprometer ou danificar o equipamento.

4.3.4.7 Academia de Polícia Civil (ACADEPOL)

Subordinada diretamente ao Delegado Geral e tem por finalidade planejar, coordenar, executar, supervisionar, monitorar e avaliar as atividades de formação, qualificação e capacitação profissional dos servidores da Polícia Civil do Estado do Pará de forma compartilhada com o Instituto de Ensino de Segurança do Pará - IESP.

A Academia de Polícia Civil tem sua estrutura organizacional e competências definidas em regimento próprio.

a) Museu da Polícia Civil

Subordinado à Academia de Polícia Civil e tem as seguintes atribuições: pesquisar e catalogar livros, peças, equipamentos, armas e outros documentos que auxiliem a perpetuar a história da Polícia Civil do Estado do Pará; zelar pelo patrimônio cultural e histórico da Instituição; manter intercâmbio com museus de instituições

congêneres; promover exposições, em datas festivas da Instituição; incentivar a pesquisa sobre a história da Instituição e do Sistema de Segurança Pública.

4.3.4.8 Diretoria de Recursos Humanos (DRH)

A Diretoria de Recursos Humanos é subordinada ao Delegado Geral e tem por finalidade planejar, coordenar, executar, supervisionar, monitorar e avaliar as atividades em sua área de atuação, competindo-lhe: a) planejar, coordenar, acompanhar, executar e avaliar as atividades de gestão dos recursos humanos da Polícia Civil, visando promover ações, que resultem em melhor desempenho dessas atividades, em consonância com as diretrizes do sistema de RH do Estado; b) formular e levar à apreciação do Delegado Geral, projetos na sua área de competência, com a finalidade de melhorar a qualidade do trabalho e a satisfação dos servidores em suas demandas, acompanhando e avaliando seus resultados, visando a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos da instituição; c) gerir as atividades das diversas unidades da DRH para, através de um trabalho unificado, tornar mais produtivo e de melhor qualidade o desempenho da Diretoria; d) participar dos projetos de expansão e/ou criação de unidades policiais ou administrativas, no âmbito da Polícia Civil, a fim de planejar o quantitativo de servidores necessários à essas atividades.

A DRH da Polícia Civil possui uma Comissão de Progressão Funcional que tem por finalidade o planejamento, coordenação e execução da avaliação de desempenho dos servidores, de acordo com as normas do sistema de Recursos Humanos do Estado. Dessa forma é feita a coordenação e execução dos preparativos do processo de progressão funcional dos servidores da Instituição, mantendo-se o arquivo dos processos de progressão funcional, bem como das informações referentes ao desempenho dos servidores, visando subsidiar a progressão funcional.

Existe também na DRH da Polícia Civil a Coordenadoria de Gestão de Pessoas, que tem o propósito de organizar, controlar, lançar e manter atualizados todos os registros nas pastas funcionais dos servidores, mantendo também atualizada a lotação de pessoal por unidade. Nesse cadastro de lotação dos servidores há especificação por cargo, regime de trabalho e o que for necessário para a concessão dos benefícios previstos por lei. É de responsabilidade dessa

Coordenadoria a confecção e controle do quadro de quantitativos de efetivos administrativos e policiais por cargo, classe, bem como do quadro de servidores temporários, exonerados, aposentados, demitidos, cedidos, falecidos e outros.

A DRH também se ramifica em Divisões, quais sejam:

a) Divisão de Informação Funcional: tem por finalidade instruir os processos de aposentadoria, exoneração, licença-prêmio, renúncia de licença prêmio, auxílio natalidade, doença e funeral, ajuda de custo, prorrogação de posse e de exercício, adicional de cursos, incorporação e revisão de incorporação, solicitação de tempo integral, décimo terceiro proporcional, bem como outros processos, que necessitem ser instruídos. É responsável por emitir declarações de tempo de serviço e outras relacionadas às informações sobre servidores. Elabora a escala anual de férias, de acordo com o cronograma, encaminhado pelas demais unidades em que o servidor está lotado. Procede a transferência dos períodos de férias como também encaminha os servidores à perícia para qualquer fim. Essa Divisão realiza o controle de frequência e de faltas para alimentação do sistema e executa os procedimentos legais referentes a direitos, vantagens e obrigações dos servidores.

b) Divisão de Pagamento de Pessoal: tem por fim executar, supervisionar e monitorar as atividades de pagamento da Polícia Civil, alimentando de informações às demais unidades da Divisão de Recursos Humanos, mantendo-as atualizadas bem como prepara os malotes para envio de contracheques para as Unidades do interior do Estado.

b.1) Serviço de Processamento de Pagamento de Pessoal: é subordinado à Divisão de Pagamento, sendo responsável por organizar, controlar, registrar e manter atualizados todos os lançamentos na folha de pagamento; emite a segunda via de contracheques; distribui a Declaração Anual de Rendimentos dos servidores; executa os procedimentos legais referentes a direitos, vantagens e obrigações pecuniárias em favor dos servidores.

c) Divisão Cadastro e Movimentação Funcional: tem por finalidade organizar, controlar, lançar e manter atualizados todos os registros nas pastas funcionais dos servidores, mantendo atualizada a lotação de pessoal por unidade; emite assentamentos funcionais dos servidores quando solicitado pela Corregedoria Geral e/ou por quem de direito; mantém atualizado o cadastro de servidores por cargo, regime de trabalho e o que for necessário para a concessão dos benefícios previstos por lei; confecciona e controla o quadro de quantitativos de efetivos administrativos e

policiais por cargo, classe, bem como do quadro de servidores temporários, exonerados, aposentados, demitidos, cedidos, falecidos e outros; emite planilhas de nomeações de cargos efetivos e comissionados para envio à Secretaria do Estado de Administração; prepara expediente referente à posse e exercício.

d) Divisão de Desenvolvimento e Valorização de Pessoal: tem por finalidade planejar e realizar o levantamento das necessidades de treinamento e capacitação dos servidores da Instituição, promovendo a integração dos servidores da Polícia Civil aos programas ou atividades desenvolvidas pelo Estado que visem a melhoria da qualidade de vida do servidor público. Também é responsável por pesquisar cursos, seminários, treinamentos e outras capacitações profissionais, que possam interessar à Instituição, e levar ao conhecimento do Coordenador.

4.3.4.9 Diretoria de Recursos Financeiros (DRF)

A Diretoria de Recursos Financeiros é subordinada ao Delegado Geral e tem por atribuição planejar, coordenar, executar, supervisionar, monitorar e avaliar as atividades em sua área de atuação, competindo-lhe, ainda: a) dirigir, planejar, coordenar, orientar e fiscalizar as atividades de execução orçamentária e extra orçamentária dos recursos alocados para a Polícia Civil; b) programar e executar pagamentos autorizados pelo ordenador de despesas; c) controlar o saldo orçamentário; d) programar e controlar as despesas empenhadas a título de concessão de suprimento de fundos; e) subsidiar a APO na elaboração da proposta orçamentária da Instituição; f) articular-se com a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPOF) para a contabilização das despesas orçamentárias empenhadas, liquidadas e pagas; g) promover o exame das prestações de contas e suprimentos de fundos, contratos e convênios dos recursos orçamentários repassados a outros órgãos pela Polícia Civil; h) encaminhar as prestações de contas da Instituição aos órgãos competentes, fazendo a articulação com os mesmos.

A DRF se ramifica em Divisões, quais sejam:

a) Divisão de Orçamento: tem por finalidade a programação, coordenação e controle da execução orçamentária e extra-orçamentária dos recursos financeiros alocados para a Polícia Civil, mantendo o efetivo controle sobre o saldo orçamentário. Mantem a Assessoria de Planejamento e Orçamento informada sobre

a utilização dos recursos orçamentários e extra-orçamentários. Empenha previamente as despesas autorizadas, cumprindo as formalidades legais, programando e controlando as despesas empenhadas a título de concessão de suprimento de fundos.

b) Divisão de Finanças: tem por atribuições o recebimento, registro e controle dos valores orçamentários e extra-orçamentários destinados a atender à programação da Polícia Civil. Realiza a programação e execução de pagamentos autorizados pelo ordenador de despesas, mantendo atualizados os registros dos recursos financeiros destinados à Polícia Civil;

c) Divisão de Contabilidade: tem como atribuições a organização, análise e elaboração da prestação de contas dos recursos orçamentários e extra-orçamentários da Polícia Civil, mantendo o controle da liberação de recursos passíveis de prestação de contas da Instituição. Promove o exame das prestações de contas de suprimento de fundos, contratos e convênios, dos recursos orçamentários repassados a outros, pela Polícia Civil. Encaminha as prestações de contas da Instituição aos órgãos competentes, mantendo articulação com os mesmos como também recebe a documentação comprobatória das despesas com pessoal e serviços básicos, mantendo arquivada a documentação comprobatória das despesas. Elabora balancete mensal e trimestral dos recursos orçamentários.

4.3.4.10 Diretoria de Atendimento ao Servidor (DAS)

A DAS tem por finalidade planejar, coordenar, executar, supervisionar, monitorar e avaliar as atividades de atendimento do servidor nas áreas de assistência social, psiquiatria, odontologia, enfermagem, psicologia e medicina do trabalho, de forma que promova a valorização do servidor, e, conseqüentemente, a melhoria na prestação de serviços da Polícia Civil do Estado.

É formada por Coordenadorias, quais sejam:

a) Coordenadoria de Psiquiatria: essa Coordenadoria tem como atribuições a realização de atendimento médico-ambulatorial como também de exame médico-psiquiátrico para fins admissional, demissional, exercício funcional e aposentadoria. Ela também realiza e/ou participa de perícias, como membro de junta médica;

b) Coordenadoria de Enfermagem: compete realizar procedimentos ambulatoriais, segundo a orientação médica e desempenhar outras atividades correlatas e/ou atribuídas, de acordo com os objetivos e funções do órgão;

c) Coordenadoria de Psicologia: tem como atribuições a promoção da prevenção e do tratamento de transtornos psicossociais, oportunizando a melhoria na qualidade de vida do servidor e na prestação de serviço institucional. Planeja e desenvolve ações preventivas sobre as enfermidades mais comuns que atingem os servidores policiais civis, através de palestras, seminários e outros meios educativos;

d) Coordenadoria de Odontologia: compete proceder ao atendimento clínico do servidor, referente à prevenção na área odontológica, dentística, exodontia e endodontia, assim como outros procedimentos afetos à área de saúde bucal, devendo desempenhar outras atividades correlatas e/ou atribuídas, de acordo com os objetivos e funções do órgão;

e) Coordenadoria de Assistência Social: tem por finalidade a criação de ações preventivas que visem atender as necessidades da atividade laborativa do servidor, planejando e desenvolvendo, de forma técnico-operacional, estratégias que objetivem otimizar a qualidade de vida do demandante, bem como orientar, e supervisionar estagiários desta área;

f) Coordenadoria de Medicina do Trabalho: esta Coordenadoria tem como atribuições a elaboração de programas de prevenção e educação relativas às doenças ocupacionais; prevenção e tratamento de patologias relacionadas às atividades funcionais dos servidores; realização de exames admissionais, além da adoção procedimentos concernentes às mudanças na vida funcional, diante dos agravos à saúde relacionados ao trabalho.

4.3.5 Órgãos de Administração Corporativa e Atuação Executiva Regionalizada

4.3.5.1 Diretoria de Polícia do Interior (DPI)

Esta Diretoria é dirigida por Delegado de Polícia de carreira, da ativa, estável no cargo, subordinada ao Delegado Geral e tem por finalidade planejar, coordenar, executar, supervisionar, monitorar e avaliar as atividades em sua área de atuação, ou seja, nos interiores do estado, competindo-lhe: dirigir, coordenar, controlar e supervisionar administrativa, técnica e operacionalmente, as Superintendências

Regionais, as Seccionais e as Delegacias de Polícia dos Municípios do interior do Estado; administrar, de maneira geral, o quadro de pessoal da Diretoria de Polícia do Interior e das Superintendências Regionais, observando aqueles que se encontram, de alguma maneira, na inatividade, tomando por base as informações oriundas da Diretoria de Recursos Humanos da Polícia Civil; comunicar à Corregedoria Geral da Polícia Civil, os atos ilícitos que os seus subordinados praticarem; reunir, periodicamente, com os Superintendentes Regionais, para planejamento das operações, que devem ser realizadas nos municípios sob a subordinação dos mesmos; manter o Delegado Geral informado, diariamente, de todos os fatos relevantes ocorridos no interior do Estado; visitar, periodicamente, Delegacias do interior do Estado, a fim de avaliar a execução dos serviços policiais realizados em cada município; viabilizar a celebração de contratos com as Prefeituras Municipais, objetivando a construção ou reforma de Delegacias, instalações de posto de Identificação, além de outros; assessorar o Delegado Geral em todas as matérias pertinentes à segurança pública, no interior do Estado; providenciar junto à Superintendência do Sistema Penitenciário, a transferência de presos custodiados nas sedes das Superintendências, Seccionais de Polícia e demais Delegacias de Polícia do interior do Estado; apresentar ao Delegado Geral, até a última quinzena do mês de janeiro de cada ano, o plano anual das atividades da Diretoria, bem como relatório das ações do ano anterior.

Para melhor atendimento à população bem como a execução dos trabalhos policiais, a Diretoria de Polícia do Interior se subdividiu em Superintendências Regionais. Estas são dirigidas por Delegados de Polícia de carreira, da ativa, estáveis no cargo, subordinadas à Diretoria de Polícia do Interior e tem por finalidade planejar, coordenar, executar, supervisionar, monitorar e avaliar as atividades, em sua área de atuação geográfica, competindo-lhes: dirigir, coordenar e supervisionar as atividades de polícia judiciária no âmbito de suas respectivas circunscrições; propor remoção de policiais no âmbito de sua área circunscricional, respeitada a atribuição privativa do Delegado Geral; encaminhar relatórios ao Diretor de Polícia do Interior sobre as atividades das Seccionais e Delegacias de Polícia de sua área circunscricional; manter contato com a Superintendência do Sistema Penitenciário do Estado, objetivando obter vagas para os presos das Delegacias de Polícia, que não possuem área carcerária adequada; expedir ordem de serviço designando policiais para reforço nos municípios de sua circunscrição, desde que

não gere ônus financeiro para o Estado; expedir ordem de serviço designando policiais para substituírem servidores, que estejam de férias, licença-prêmio e licença-saúde; articular-se com os órgãos governamentais e não governamentais da sua circunscrição, com objetivo de realizações conjuntas em prol da segurança pública; articular a integração entre a Polícia Civil e a Polícia Militar, na sua área circunscricional; manter o Diretor da DPI permanentemente informado dos fatos ocorridos na Superintendência Regional; avaliar mensalmente, o índice de criminalidade ocorrida na circunscrição da Superintendência, adotando providências.

O Estado do Pará conta com o trabalho de doze Superintendências Regionais, as quais vinculam diversas Delegacias, quais sejam:

a) Superintendência Regional do Baixo -Tocantins: esta Superintendência tem como sede o município de Abaetetuba, localizando-se neste município a sede da DEAM bem como o Núcleo de Apoio à Investigação (NAI). Traz como Delegacias vinculadas: Acará, Baião, Barcarena, Vila do Conde (Barcarena), Vila dos Cabanos, Cametá, Igarapé-Miri, Limoeiro do Ajuru, Mocajuba e Moju, totalizando 11 localidades;

b) Superintendência Regional da Zona Guajarina: esta Superintendência tem como sede o município de Paragominas, localizando-se neste município a sede da DEAM, da DATA bem como a 13ª Seccional de Polícia Civil. Traz como Delegacias vinculadas: Aurora do Pará, Dom Eliseu, Ipixuna do Pará, Irituia, Mãe do Rio, Rondon do Pará, Ulianópolis, totalizando oito localidades;

c) Superintendência Regional da Zona Bragantina: esta Superintendência tem como sede o município de Capanema. Traz como Delegacias vinculadas: Augusto Corrêa, Bonito, Bragança, Cachoeira do Piriá, Capitão Poço, Garrafão do Norte, Nova Esperança do Piriá, Nova Timboteua, Ourém, Peixe-Boi, Primavera, Quatipuru (Capanema), Salinópolis, Santa Luzia do Pará, Santa Maria do Pará, Santarém Novo, São João de Pirabas, São Miguel do Guamá, Tracuateua e Viseu, totalizando 21 (vinte e uma) localidades;

d) Superintendência Regional da Zona do Salgado: esta Superintendência tem como sede o município de Castanhal, localizando-se neste município a sede da DEAM bem como da DATA e do NAI (Apeú). Em Castanhal também se localiza a 12ª Seccional de Polícia Civil. Traz como Delegacias vinculadas: Americano, Bujarú, Colares, Concórdia do Pará, Curuçá, Igarapé-Açu, Inhangapi, Magalhães Barata, Maracanã, Marapanim, Quatro Bocas, Santa Izabel do Pará, Santo Antônio do Tauá,

São Caetano de Odivelas, São Domingos do Capim, São Francisco do Pará, São João da Ponta (São Caetano de Odivelas), Terra Alta, Tomé-Açu e Vigia, totalizando 21 localidades;

e) Superintendência Regional do Xingu: esta Superintendência tem como sede o município de Altamira, localizando-se neste município a sede da DEAM bem como da DATA. Traz como Delegacias vinculadas: Anapú, Brasil Novo, Medicilândia, Porto de Moz, Senador José Porfírio, Uruará e Vitória da Xingu, totalizando oito localidades;

f) Superintendência Regional do Araguaia Paraense: esta Superintendência tem como sede o município de Redenção, localizando-se neste município a sede da DEAM bem como da Delegacia de Conflitos Agrários (DECA) e do NAI. Traz como Delegacias vinculadas: Bannach (Redenção), Conceição do Araguaia, Cumarú do Norte, Floresta do Araguaia, Ourilândia do Norte, Pau D'arco, Rio Maria, Santa Maria das Barreiras, Santana do Araguaia, São Félix do Xingu, Água Azul do Norte (Xinguara), Sapucaia (Xinguara), Tucumã e Xinguara, totalizando 15 (quinze) localidades;

g) Superintendência Regional do Sudeste do Pará: esta Superintendência tem como sede o município de Marabá, localizando-se neste município a sede da DEAM, da DATA, da DECA e do NAI. Em Marabá também está localizada a 20ª Seccional de Polícia Civil. Traz como Delegacias vinculadas: Abel Figueiredo, Bom Jesus do Tocantins, Brejo Grande do Araguaia (Marabá), Canaã dos Carajás, Curionópolis, Eldorado dos Carajás, Itupiranga, Nova Ipixuna, Palestina do Pará (Marabá) Parauapebas (sede da DEAM), Piçarra (São Geraldo do Araguaia), São Domingos do Araguaia, São Geraldo do Araguaia, São João do Araguaia, totalizando 15 (quinze) localidades;

h) Superintendência Regional do Médio e Baixo Amazonas: esta Superintendência tem como sede o município de Santarém, localizando-se neste município a sede da DEAM bem como da DATA e do NAI. Em Santarém também está localizada a 16ª Seccional de Polícia Civil. Traz como Delegacias vinculadas: Alenquer, Belterra (Santarém), Curuá (Óbidos), Faro, Juruti, Monte Alegre, Óbidos, Oriximiná, Prainha e Terra Santa, totalizando 11 (onze) localidades;

i) Superintendência Regional dos Campos do Marajó: esta Superintendência tem como sede o município de Soure. Traz como Delegacias vinculadas: Afuá,

Anajás, Cachoeira do Arari, Chaves, Muaná, Ponta de Pedras, Salvaterra e Santa Cruz do Arari, totalizando 9 (nove) localidades;

j) Superintendência Regional das Ilhas do Marajó: esta Superintendência tem como sede o município de Breves, localizando-se neste município a sede da DEAM bem como da DATA. Traz como Delegacias vinculadas: Almerim, Bagre, Currálinho, Gurupá, Melgaço, Monte Dourado, Oeiras do Pará, Portel e São Sebastião da Boa Vista, totalizando 10 localidades;

l) Superintendência Regional do Tapajós: esta Superintendência tem como sede o município de Itaituba, localizando-se neste município a sede da DEAM, da DATA, e da 19ª Seccional de Polícia Civil. Traz como Delegacias vinculadas: Aveiro, Castelo dos Sonhos, Jacareacanga (Itaituba), Novo Progresso, Placas, Rurópolis e Trairão, totalizando 8 (oito) localidades;

m) Superintendência Regional do Lago de Tucuruí: esta Superintendência tem como sede o município de Tucuruí, localizando-se neste município a sede da DEAM bem como a 15ª Seccional de Polícia Civil. Traz como Delegacias vinculadas: Breu Branco, Goianésia do Pará, Jacundá, Novo Repartimento, Pacajá e Tailândia, totalizando sete localidades.

Alguns municípios do Estado do Pará ainda não contam com Delegacias. Nesses casos, os Delegados de Polícia Civil dos municípios próximos assumem/cumulam o exercício da atividade policial. Os municípios em questão são: Quatipuru, São João da Ponta, Palestina do Pará, Piçarra, Curuá, Jacareacanga, Água Azul do Norte, Bannach e Sapucaia.

4.4 AS POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DA POLÍCIA CIVIL DO PARÁ: A BUSCA PELA COMPLEMENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Percebe-se que, atualmente, as relações estabelecidas entre sociedade e ambiente se diferenciam das relações mantidas há anos atrás. O mecanicismo cedeu espaço para relações mais flexíveis, dinâmicas, impondo mudanças e adequações às políticas fomentadas pelo Estado.

A adequação do Estado às necessidades sociais leva, lamentavelmente, a ajustes e adaptações dos grupos criminosos, os quais procuram identificar as brechas deixadas pelo sistema policial para a prática de atos delituosos.

Diante disso, é necessário que as instituições policiais atuem de modo

sistêmico, interligando sua estrutura organizacional como também se interligando, no sentido de controlar a criminalidade e a violência que assolam a população. Bertalanffy (1975) comenta que o aspecto mais importante de uma estrutura sistêmica é a ideia de conjunto, de elementos que se interligam para formar um todo funcionalista.

Percebe-se que a Polícia Civil do Pará procura realizar um trabalho global, conjunto, proporcionando a interação de suas unidades fundamentais com o objetivo de executar investigações totalizantes. Pode-se tomar como exemplo a unificação do trabalho conjunto do Núcleo de Inteligência Policial cumulado com o trabalho da Divisão de Estatística e da Delegacia de Repressão de Roubo a Banco: o trabalho desses três setores resulta em prisões de quadrilhas e apreensão de bens privados e públicos.

A atuação sistêmica da Instituição permite a identificação das necessidades que a sociedade apresenta a cada ano. Os *inputs*, ou seja, as demandas sociais, a tradução das necessidades do cotidiano social, são reconhecidas pela Instituição policial e esta os transforma em políticas institucionais, fornecendo uma resposta aos anseios sociais, os *outputs*. Esse sistema de entradas e saídas, que se constrói com base na realidade social e converge-se na composição de novas fórmulas de controle da criminalidade e da violência, forma um sistema aberto. Esta ideia é corroborada pelas pesquisas de Bertalanffy (1975), as quais concluem que o sistema aberto funciona como um sistema de troca de matéria com seu ambiente, apresentando a edificação e destruição dos materiais que a compõem. Na Polícia Civil do Pará foram implementadas algumas modificações no sentido de suprir os anseios sociais, sendo apresentadas no decorrer do Capítulo.

Compreende-se, dessa forma, que a Polícia Civil é um sistema total, formado pela reunião de subsistemas e estes, por sua vez, são novamente formados pela reunião de outros subsistemas mais detalhados: diretorias, assessorias, departamentos, divisões. Aparentemente, a instituição policial civil do Pará funciona como um sistema aberto, interagindo com o ambiente por intermédio de várias entradas e saídas (*inputs e outputs*), buscando a adaptação em decorrência das constantes mudanças do meio. Assim, mantendo a organização policial bem como as interações externas de maneira harmoniosa, a instituição poderá concretizar seus objetivos bem como responder satisfatoriamente às demandas sociais por meio de novas políticas.

A Teoria Sistêmica levou ao surgimento de modelos práticos, como a Teoria da Contingência. A expressão “contingência” denota incerteza, situações que podem ou não vir a acontecer, dependendo diretamente das condições ambientais que as instituições operam. Vidal (2012a) concebe ainda que o funcionamento da estrutura organizacional depende sobremaneira da ligação que é mantida com o ambiente externo, com a sociedade: se ocorre alteração no ambiente conseqüentemente haverá alteração na estrutura organizacional da Instituição.

Dessa forma, a Polícia Civil do Pará necessita de arranjos organizacionais para defender-se das incertezas oriundas das contingências externas impostas pelo ambiente, ou seja, da violência e criminalidade que assolam a população. Dependendo das posturas, preventivas e repressivas, que a instituição policial civil do Pará tomar é possível que resultados favoráveis sejam alcançados, antecipando-se, quando possível, às ocorrências externas bem como se ajustando às contingências do ambiente, tendo como base os fundamentos sistêmicos em sua funcionalidade. As estruturas organizacionais e as políticas da Instituição no controle da criminalidade e da violência são importantes no sentido de antecipar as oportunidades de resultados satisfatórios, tanto para a Polícia Civil quanto para a sociedade.

Neste íterim, paira na pesquisa o questionamento: a Polícia Civil do Pará tem capacidade de se adequar às contingências impostas pelo ambiente de forma rápida e eficaz? A forma estrutural organizativa que a Instituição exerce sua atividade assemelha-se ao modo centralizado de gestão, onde a burocracia, por vezes, atrapalha o desenvolvimento das políticas que precisam ser implantadas. Assim, ratifica-se a necessidade da Instituição se adequar às mudanças externas do ambiente, promovendo novos direcionamentos pautados em melhorias tanto para o Órgão quanto para a sociedade.

4.4.1 Núcleo de Combate a Corrupção e a Lavagem de Dinheiro (NCC-LD)

Segundo Marcelo Mendroni (2001), o êxito de uma organização criminosa depende do sucesso na lavagem do dinheiro, uma vez que aquelas sempre atuam no eixo dinheiro/poder. O significado dessa proposição é o de que toda organização criminosa necessariamente precisa da lavagem de dinheiro e a pratica.

Historicamente, estudiosos do tema associam o surgimento da expressão “lavagem de dinheiro” ao fenômeno ocorrido nos anos 20, nos EUA, quando foi montada uma rede de lavanderias para aparentar procedência lícita do dinheiro auferido com atividades ilícitas.

Assim, caracteriza-se o crime de lavagem de dinheiro por um conjunto de operações comerciais ou financeiras que buscam a incorporação na economia de cada país, de modo transitório ou permanente, de recursos, bens e valores de origem ilícita e que se desenvolvem por meio de um processo dinâmico envolvendo, teoricamente, três fases independentes que, com frequência, ocorrem simultaneamente. As três fases se caracterizam da seguinte forma: 1ª fase: colocação do dinheiro ou bens no mercado, ocultando a origem mediante depósito bancário, compra de bem etc.; 2ª fase: superposição de transações por meio da rede bancária, de bolsa de valores ou investimentos etc., visando distanciar o dinheiro de sua origem; 3ª fase: reversão ao mercado (MENDRONI, 2001).

O Brasil, no ano de 1998, dando continuidade aos compromissos internacionais assumidos a partir da assinatura da Convenção de Viena de 1988, aprovou, com base na respectiva Exposição de Motivos, a Lei de Lavagem de Dinheiro ou Lei nº 9.613, posteriormente alterada pela Lei nº 10.467, de 11.06.02. A lei em questão tipifica o crime de "lavagem" de dinheiro ou ocultação de bens, direitos e valores, no que se refere a atos com propósito de legalização de recursos provenientes dos crimes antecedentes previstos na lei.

A lei em tela atribuiu uma maior responsabilidade às pessoas jurídicas de diversos setores econômico-financeiros no que tange identificação de clientes bem como a manutenção de registros de todas as operações e na comunicação de operações suspeitas, sujeitando-as ainda às penalidades administrativas pelo descumprimento das obrigações. Para efeitos de regulamentação e aplicação das penas, o legislador preservou a competência dos órgãos reguladores já existentes.

Dessa forma, foi criado pelo Delegado Geral da Polícia Civil, no âmbito da Polícia Judiciária do Pará, o Núcleo de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (NCC-LD), por intermédio da Portaria nº 277/2011, de 14 de Junho de 2011. O Núcleo, que é subordinado ao Delegado Geral, tem por finalidade reforçar o combate a crimes de ocultação de bens, direitos e valores provenientes, direta ou indiretamente, de ações criminosas, buscando com tal medida aumentar a efetividade da instituição policial no combate aos tipos penais previstos na Lei

9.613/98.

De acordo com as diretrizes de criação, foram selecionados policiais para exercerem as funções no novo órgão. Foram incluídos, nessa nova proposta investigativa, servidores com formação em Economia, Ciências Contábeis, Administração de Empresas e Engenharia de Telecomunicações, os quais compuseram o grupo inicial de trabalho. O grupo ficou responsável por desenvolver uma metodologia de investigação capaz de identificar, coletar, analisar e produzir informações estratégicas utilizando, para tal fim, tecnologia da informação aliada a processos de gestão conhecimento.

O Núcleo de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro trabalha em parceria e cooperação com diversos setores da economia, como tribunais, redes bancárias, entre outros, na busca de uma melhor rede de investigação. Citam-se os parceiros do Núcleo: Receita Federal, Polícia Federal, Banco do Brasil, Tribunal Regional do Trabalho – 8ª região, Secretaria da Fazenda, Controladoria Geral da União, Conselho de Controle de Atividades Financeiras e o Laboratório de Tecnologia contra Lavagem de Dinheiro do estado do Rio de Janeiro.

Até a realização da presente pesquisa, o Núcleo de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro ainda não possuía uma estrutura organizacional definida, porém esta estruturação já está prevista no planejamento do Programa Estratégico do ano de 2013.

4.4.2 Delegacia Especializada de Atendimento ao Idoso (DEAI) e a Delegacia de Combate a Crimes Discriminatórios e Homofóbicos (DCCDH)

A Declaração universal dos Direitos Humanos de 1948 prevê que todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade.

Ser cidadão é gozar de todos os direitos, inclusive os políticos, como o direito de eleger e ser eleito. Para que se exerça a plenitude da cidadania, é necessário conhecer os direitos e obrigações consagrados na carta Magna de 1988 e nas Leis Complementares.

Discriminação é o nome que se dá à conduta (ação ou omissão) que viola os direitos das pessoas com base em critérios, tais como raça, sexo, idade, religião,

orientação sexual, portadores de deficiência, dentre outras. A CF/88, em seu artigo 5º, inciso XLII, considera a prática de racismo como crime inafiançável e imprescritível, por ser o racismo um crime grave.

A discriminação, seja por idade, sexo, cor ou raça, muitas das vezes, se torna violência. Na esfera jurídica, essa violência significa uma coação ou forma de constrangimento, colocada em prática no intuito de vencer a capacidade de resistência de outra pessoa, ou levando-a a realizar alguma atitude contra a sua vontade.

Várias são as formas/tipos na prática da violência: físicas, morais, verbais. Todas elas causam dores, ou corporais, ou psicológicas, difíceis de superar e praticamente impossíveis de serem esquecidas.

Humilhações, torturas, abandono, são características da violência praticada contra o idoso. É muito comum os casos onde filhos, parentes ou cuidadores batem nos idosos, os dopam, se apropriam indevidamente de suas rendas. A velhice, uma fase da vida que deveria ser de tranquilidade e paz, acaba se tornando um pesadelo.

Juridicamente, pessoas com mais de 60 anos são consideradas idosas pela Lei 1.074/2003, que instituiu o Estatuto do Idoso. São pessoas com direitos especiais previstos na Constituição Federal de 1988. Assim, a velhice, antes tida como questão privada, passa a integrar a esfera pública, sendo responsabilidade não somente da família, mas da sociedade bem como do Estado.

A homofobia é o medo, a aversão ou o ódio sem motivo aparente aos homossexuais, sendo, atualmente, o principal motivo que gera a discriminação e a violência contra gays, lésbicas, travestis e transexuais. É uma violação aos direitos humanos e contraria a Constituição Federal, a qual determina que todos são iguais perante a lei.

No ordenamento jurídico brasileiro, pouco ou quase nada existe em relação ao amparo aos homossexuais. Todavia, a violência contra essas pessoas é crime e todo crime precisa ser controlado e combatido.

As pessoas com deficiência sofrem constantes discriminações, preconceito e cerceamentos do seu direito de contar com acesso adequado em todos os locais aonde desejam ir. A lei determina que é competência da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios cuidar da saúde, assistência pública, da proteção e garantia dos direitos das pessoas portadoras de deficiência física, cabendo ao Ministério Público zelar para que sejam respeitados.

No sentido de dar um apoio a esses grupos de pessoas como também controlar a criminalidade que as envolve, no mês de dezembro do ano de 2011, o secretário de Segurança Pública e Defesa Social, e o delegado-geral da Polícia Civil presidiram o início das atividades da nova DEAI como também da DCCDH, em Belém. As unidades situam-se no prédio da DIOE, que foi reestruturada para abrigar os novos departamentos e atender a nova demanda. A Delegacia do Idoso recebe e apura denúncias e ocorrências que envolvam maus-tratos a pessoas com idade acima de 60 anos, sendo que essas ocorrências feitas na delegacia são avaliadas e posteriormente investigadas, conforme a necessidade.

Essa nova estrutura criada pela Polícia Civil do Estado do Pará é importante e útil à população, pois quando não há estrutura para coibir determinadas atitudes preconceituosas, a sociedade acaba por fazer justiça com as próprias mãos, se enquadrando na antiga Lei de Talião: “olho por olho, dente por dente”. Assim, se a Polícia Civil do Pará atuar como instituição garantidora da dignidade da pessoa humana, investigando e reprimindo a intolerância dos indivíduos, evitará que esse tipo de situação ocorra. A DEAI e a DCCDH foram criadas para prestar garantia e apoio direto à população que sofre com a discriminação.

5 A GERÊNCIA INSTITUCIONAL DA POLÍCIA CIVIL DO PARÁ

5.1 A SEGURANÇA PÚBLICA E SUA GERÊNCIA: BREVES CONSIDERAÇÕES

Independente de classe, crença, raça, sexo, o problema da criminalidade e da violência afeta e mobiliza toda uma sociedade, já que suas consequências refletem diretamente nas pessoas, tanto no imaginário quanto no cotidiano do cidadão.

A criminalidade, por ser um problema social, torna-se um problema público, já que é dever do Estado garantir a proteção ao cidadão, devendo atuar e empreender esforços, em suas instituições, no sentido de planejar e operacionalizar as diversas possibilidades de resolução. Este pensamento é corroborado por Breus (2007), o qual comenta que é dever do Estado garantir e tornar eficaz os direitos inerentes ao cidadão.

As instituições públicas voltadas para a área de Segurança Pública, as quais desenvolvem um trabalho muito próximo à sociedade, precisam possuir uma política gerencial diferenciada, atuando de forma célere, dinâmica, visto a necessidade de fornecer respostas urgentes aos cidadãos, solucionando e controlando os crimes. Para tanto, a comunhão de uma estrutura organizacional planejada bem como de uma gerência operacionalizada, focada diretamente no controle da criminalidade e da violência, na tentativa de modificar o cotidiano instável que a sociedade vivencia, é essencial.

Contudo, apesar dessa busca efusiva em instituir um bom controle, diminuindo as estatísticas da criminalidade, não há um modelo gerencial ideal que pode ser aplicado (MEDEIROS, 2006). Centralizar e burocratizar os trabalhos pode ser benéfico em alguns casos, como por exemplo, naqueles em que o trâmite legal precisa ser seguido, como nos processos licitatórios. Em outros casos, a descentralização e flexibilização das atividades se encaixa melhor, como em algumas situações de descentralização administrativa. Contudo, sabe-se que as organizações policiais tendem a ser muito conservadoras no que tange suas estruturas tradicionais de operação, ou seja, o grau de centralização no comando dessas forças pode estar diretamente ligado às tradições estabelecidas no momento da criação da força policial pública, conforme abordado no Capítulo 1. Estudos atuais, como o de Medeiros (2006) demonstram que existe uma tendência à

mudança, de um modelo centralizador para um modelo gerencial de comando e organização descentralizado, sendo uma condição para a transição de um novo modelo policial mais participativo no que tange a integração da comunidade.

No contexto de um novo modelo de Administração Pública, algumas instituições públicas se adequaram as novas propostas de um modelo pós-burocrático. Porém, outros órgãos não conseguiram ou não se permitiram ultrapassar para um novo paradigma de gestão capaz de superar os fundamentos básicos, demonstrando que a nova Administração Pública ainda caminha conjuntamente com a burocracia tradicional, conceito este proposto por Weber (1982).

O modelo burocrático descrito por Weber (1982) definia os atributos da organização racional-legal, o que garantiria a divisão do trabalho entre os participantes, hierarquia, a existência de regras gerais de funcionamento, a separação entre a propriedade pessoal e organizacional. A proposta desse modelo é administrar os agrupamentos sociais por meio de regras, formalidades, regulamentos e obediência hierárquica.

A evolução das instituições para um modelo pós-burocrático traria uma proposta de gestão flexibilizada, mais próxima das práticas de gestão do setor privado, conhecido como administração pública gerencial (MEDEIROS, 2006).

Mintzberg (2009) comenta que nas instituições, de forma geral, se encontra na extremidade superior a cúpula estratégica, onde estão as pessoas com responsabilidade global pela organização, sendo encarregadas de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam.

Nas Instituições que atuam na área de Segurança Pública não é diferente: verifica-se a presença de uma estrutura organizacional hierarquizada e disciplinada, onde, normalmente, nos maiores postos encontram-se seus membros mais graduados e com uma perspectiva mais gerencial e administrativa. Isto se dá principalmente pelo fato de que os policiais que trabalham dia a dia nas ruas, na “linha de frente”, não possuem um arcabouço jurídico e formal para resguardar as decisões. Na prática, o que se deseja é que prevaleça o senso prático e crítico nas tomadas de decisões e que estas sejam feitas por profissionais mais experientes. Astley e Van de Ven (2007) acrescentam que cabe ao gestor realizar os ajustes necessários à organização.

Outro fator preponderante para esta discussão diz respeito ao ambiente que trabalha uma determinada instituição, pois conforme as necessidades diárias que o ambiente impõe há uma influência direta tanto na estrutura organizacional como também no gerenciamento dessa instituição. Essas alterações no ambiente são vistas doutrinariamente como as contingências, as características situacionais impostas à sociedade, onde as demandas sociais são analisadas pela instituição (os *inputs*) e estas dão o retorno à população, reorganizando suas estruturas e sua administração, seu gerenciamento (*outputs*). Assim, as instituições integrantes ao Sistema de Segurança Pública, como a Polícia Civil, precisam manter uma adequação às obrigações que cada uma possui perante a criminalidade e a violência no sentido de dirimir as disparidades do ambiente e da estrutura organizacional como também da gerência, do contrário, os resultados do exercício da atividade policial podem ser negativos.

5.2 O MODELO POLICIAL: A GESTÃO DA POLÍCIA CIVIL DO PARÁ

Como foi destacado anteriormente, a Polícia Civil do Pará sempre possuiu a figura de um gestor a frente de seus trabalhos, centralizando as obrigações e decisões, tanto operacionais quanto administrativas da instituição, seja na figura do Capitão-Mor, Intendente Geral ou Delegado Geral.

Atualmente, a Instituição trabalha com a gerência voltada para a representação do Delegado Geral. No período de 2006 a 2011, marco temporal deste estudo, foram três os Delegados que assumiram a chefia do órgão, a saber: Delegado Justiniano Alves Júnior, Delegado Raimundo Benassuly Maués Junior e o Delegado Nilton Jorge Barreto Atayde, respectivamente.

É do Delegado Geral a responsabilidade da gestão geral da Polícia Civil, tanto na área administrativa quanto operacional. Esse tipo de gestão se traduz no conhecimento, tomada de decisões e autorização de todos os atos realizados no Órgão, pelas Diretorias e Assessorias: autorização de férias, licenças, operações policiais, entre outros. Possui também a obrigatoriedade de responder como ordenador de despesas, autorizando pessoalmente a todos os pagamentos feitos na Instituição: folha mensal de pagamentos dos servidores, pagamentos de contratos, obras, suprimentos de fundo, diárias. Na impossibilidade da presença do Delegado Geral na Instituição, o Delegado Geral Adjunto fica autorizado a assinar os

documentos necessários. Ressalta-se que a gestão, apesar de trabalhar com uma gerência representada na figura do Delegado Geral de Polícia Civil, é realizada num trabalho conjunto por todos os servidores que integram as Diretorias e Assessorias do Órgão, os quais se desdobram para conseguir atingir as metas traçadas para cada ano específico.

Salienta-se que a tomada de decisões na Instituição é de responsabilidade do Delegado Geral de Polícia Civil, gestor do órgão. Conforme observa Vidal (2012a, p. 137), as instituições públicas precisam, constantemente, resolver algo, dando preferência para determinada situação, sendo que essas decisões influenciarão diretamente num posterior desenvolvimento da organização de êxito ou ruína. Jones (2010b) comenta que a tomada de decisão é responsável por definir o modo pelo qual uma organização irá proceder suas atividades. O autor complementa seu raciocínio dizendo que as regras e rotinas de uma instituição conferem estabilidade, proporcionando ao gestor, quando possível, soluções programadas, aumentando a eficácia organizacional. Contudo, é confuso enquadrar os estudos mencionados no caso da instituição policial civil, já que a criminalidade não permite que o trabalho policial goze de rotina, sendo necessário que a Instituição, diariamente, se adeque às adversidades impostas pelo mundo do crime. Dessa forma, percebe-se que a Polícia Civil do Pará toma suas decisões de forma não programada, se adaptando, produzindo novas formas de comportamento e aprendendo a lidar com os fatos imprevisíveis. Para isso, conta com o apoio e pesquisa do Núcleo de Inteligência Policial (NIP), o qual fornece informações sobre a criminalidade no estado, cooperando ativamente para a conclusão do trabalho policial.

É importante que as instituições públicas exerçam suas atividades de forma sistêmica, global. Isso se dá pelo fato de que com o trabalho sendo realizado de forma conjunta seria mais provável que essa instituição obtivesse sucesso em seus encargos. Em alguns momentos, o trabalho realizado pela Polícia Civil assemelha-se ao funcionalismo sistêmico, exercendo suas atividades de forma globalizante, integrando, na medida do possível, os setores que a compõem. Entretanto o modelo observado de gerenciamento, na maioria das ocasiões, está mais voltado para um modelo centralizado, onde o exercício dessa administração assemelha-se não somente com a centralização, mas também com o modelo burocrático de gestão constante nas pesquisas de Weber, em que o gestor é o responsável pela administração da Instituição policial, mantendo as posições hierárquicas bem como

as regras. Todavia, de acordo com Ferreira e Bresser-Pereira (1996, 1997), na conjuntura atual de mudanças e transformações, essa rigidez proposta pelo modelo burocrático de Weber pode provocar ineficiência, não atendendo às necessidades reais.

Sabe-se que cada Diretoria e Assessoria da Polícia Civil do Pará possui um trabalho específico na medida de suas atribuições e competências. Porém, apesar desse trabalho ser realizado de forma individualizada em seus respectivos setores, há também a integração dessas atividades, as quais resultam em resoluções diárias no órgão. Um exemplo referente a gestão administrativa da Instituição é o trabalho realizado pela Assessoria de Planejamento e Orçamento (APO) conjugado com o trabalho da DRF, onde a primeira é responsável pela parte orçamentária, alocando os recursos enviados pela SEPOF e remanejando-os para seus fins específicos, e a segunda, pelo pagamento dos contratos e obras utilizando o orçamento que a APO alocou primeiramente. Outro exemplo dessa atividade interligada se refere à gestão operacional, onde a DPE se une à Diretoria do Interior (DPI) para elucidar crimes referentes a assalto a banco ocorridos no interior do estado, proporcionando um sistema de apoio conjunto com o objetivo de melhor exercer o trabalho policial.

Conforme o exposto, torna-se aparente que a Polícia Civil, possui uma tendência forte para o exercício de uma administração centralizadora. Porém, em certas situações, tenta fazer com que seu trabalho funcione de forma sistêmica. A Instituição possui suas propriedades gerais de organização, mas também permite que essas inter-relações de diversos assuntos aconteçam, integralizando o órgão em um funcionamento sistêmico, quando possível.

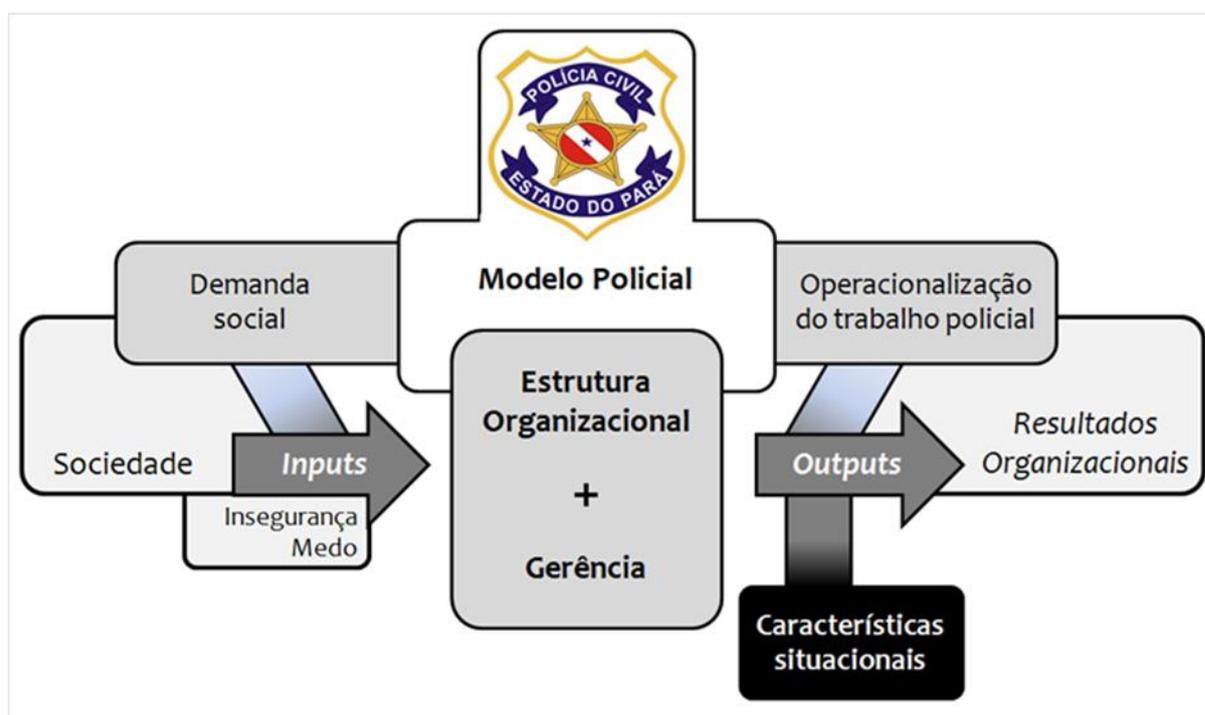
O trabalho gerencial da Instituição em questão depende também diretamente das demandas que a sociedade apresenta a cada ano. Em 2011, por exemplo, a Instituição se voltou para um trabalho específico no que diz respeito ao narcotráfico, crime que demandou investimentos nas áreas de tecnologia e inteligência policial, possibilitando o alcance de um patamar de conquistas significativas nesse setor. Exemplificando em números, neste mesmo ano, foram realizadas mais de 3.500 (três mil e quinhentos) prisões envolvendo tráfico de drogas no estado do Pará, retirando das ruas diversas quadrilhas que atuavam nesse tipo de criminalidade.

Assim, percebe-se que a atuação da Polícia Civil do Pará se encaixa nos preceitos da Teoria da Contingência, a qual prevê essa adequação das Instituições

conforme as demandas que a sociedade apresenta. No caso em tela, a sociedade paraense apresentava uma demanda de controle da criminalidade na área de narcotráfico, os *inputs*, e, a instituição policial, analisando essa necessidade, operacionalizou seus trabalhos para a área em questão, se planejando e conjugando esforços no sentido de abrandar a situação apresentada em forma de investigações e operações policiais, os *outputs*, gerando resultados positivos conforme os números apresentados acima.

O desenho esquemático abaixo faz uma descrição da atuação do órgão policial, sistematizadamente:

Figura 2- Diagrama do sistema de ação da Polícia Civil do Pará. O gerenciamento da instituição pública está voltado para o cotidiano da população do estado do Pará, promovendo a defesa da sociedade.



Fonte: Elaboração própria (2012).

As demandas sociais da população do Pará em relação a esse problema social acabam se tornando constantes e crescentes: o medo, a insegurança, a preocupação com a vida pessoal e de familiares, o temor no que tange a integridade física, entre outros. Assim, os *inputs* são analisados pela estrutura organizacional – unidades diretivas – da Polícia Civil, que dá como retorno à população a operacionalização institucional, preventivas ou repressivas, *outputs*, que visam o

controle a violência e da criminalidade presente no estado. Na Figura 2, o quadro destacado em negrito, intitulado como “características situacionais”, faz referência direta à gestão da instituição, representando o momento de difícil acesso à gerência policial em virtude dela se manter, “blindada”, protegida. Essa proteção ocorre devido a necessidade da não divulgação do *modus operandi* do trabalho policial, com o objetivo de alcançar o êxito nas investigações.

5.3 A POLÍCIA CIVIL DO PARÁ E O MODELO GERENCIAL DESCENTRALIZADO

Em diversas situações, a Instituição que trabalha com uma gerência centralizada fica impedida de exercer suas funções em virtude de um possível excesso no próprio modelo de gestão, fazendo com que um gestor único centralize todas as decisões. Nos casos em que essas instituições prestam serviços essenciais à população, como é o caso da Polícia Civil, a gerência precisa de um direcionamento mais dinâmico, já que a criminalidade se renova cotidianamente e a instituição policial precisa estar preparada para esses infortúnios, atendendo as novas demandas. Por exemplo, a dependência de um único gestor para autorizar ou assinar documentos pode dificultar o desenvolvimento das atividades cotidianas. Se, somado a centralização, a instituição ainda burocratiza suas ações, dificultará ainda mais o desenrolar da gestão administrativa.

As tendências atuais acerca da gerência institucional mostram que a descentralização vem ganhando espaço, no sentido de conjugar esforços para a resolução das situações adversas. Para isso, é necessária a criação de meios que propiciem um trabalho mais independente dos setores da Polícia Civil do Pará, que permitam tanto uma liberdade de atuação quanto a retirada das mãos do Delegado Geral de Polícia Civil de algumas decisões que podem ser tomadas pelas Diretorias e Assessorias. Como consequência dessa descentralização pode-se vislumbrar um trabalho mais profundo do gestor em outras áreas de maior concentração de interesse e com mais proximidade, como nas operações e investigações policiais (MEDEIROS, 2006).

A Polícia Civil do Pará, na tentativa de enquadrar-se nas novas tendências gerenciais, vem modificando e dinamizando seus trabalhos, acreditando no exercício das atividades gerenciais das demais chefias diretivas. Elucidar-se-á a afirmação com dois exemplificações que retratam essa descentralização, uma ligada a

gerência interna e outra, extensiva aos demais órgãos que compõem a Secretaria de Segurança Pública do estado.

a) Fundo Rotativo Policial (FRP)

Em decorrência de uma administração mais centralizada, o atendimento às demandas das Superintendências Regionais acabava se tornando difícil e em muitas das vezes, custoso, já que para sanar determinadas situações, como um simples conserto de um computador, era necessário planejamento e organização de viagem para solucionar a questão *in loco*.

A gestão de 2011, na chefia do Delegado Geral de Polícia Civil Nilton Atayde, sensibilizada com os constantes pedidos das diversas Unidades que atendem aos 144 municípios do estado, criou o Fundo Rotativo Policial por meio da Portaria nº 315/DGPC⁵.

O objetivo dessa inovação foi trazer maior autonomia e agilidade nas soluções mais imediatas e emergenciais de cada Superintendência Regional, atendendo aos antigos anseios dos Diretores Regionais, que tinha ações mínimas de gestão inviabilizadas pelo tipo de gerência praticada pela administração superior. O recurso visou proporcionar maior bem estar, tanto aos policiais civis quanto à sociedade, que necessita do serviço da Instituição nas diversas Regionais do estado.

O FRP é repassado por meio de Suprimento de Fundos, que consiste na entrega de numerário ao Diretor responsável pela Superintendência Regional, com o propósito de realizar despesas de pequeno vulto em decorrência de necessidades mais urgentes, assegurando a eficiência e eficácia das ações desenvolvidas pelas Superintendências Regionais da Instituição, sem se descuidar do respeito aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade e probidade administrativa, no fiel cumprimento da legislação vigente.

Narrando de forma minuciosa, o FRP constitui-se em um mecanismo Orçamentário-Financeiro com vistas a dar apoio financeiro às Superintendências Regionais no que se refere a pequenas despesas, principalmente a aquisição de materiais de expediente, realização de pequenos serviços necessários a

⁵ Os dados apresentados foram pesquisados na Diretoria de Recursos Financeiros (DRF) da Polícia Civil do Pará.

conservação da Unidade Policial, entre outros. Os recursos são destinados para as despesas com Material de Consumo (ex: clipes, grampo, fita durex, papel, caneta, pasta para arquivo, material de limpeza) e Outros Serviços de Terceiros (pequenos reparos na estrutura física da Unidade Policial, consertos de computadores, compra de passagens locais, serviço de Correios).

O valor soma R\$ 3.000,00 (três mil reais) em cada repasse, dos quais: R\$ 2.000,00 (dois mil reais) são para as despesas de serviços de terceiros e R\$ 1.000,00 (mil reais) são para despesas de material de consumo.

Algumas legislações amparam a criação do FRP, quais sejam: Decreto Lei nº 200/1967 (artigos 74, 80 e 81), Decreto nº 93.782/1986, Lei Federal nº 4.320/1964 (artigos 68 e 85), Lei Federal 8.666/1993, Instrução Normativa nº 10/1991 (Secretaria do Tesouro Nacional), Resolução do TCE/PA nº 16.660/2002.

O repasse é feito de forma mensal, via depósito em Conta Corrente exclusiva para a movimentação do fundo, aberta em nome da Unidade Gestora no Banco do Estado do Pará (BANPARÁ), movimentada pelo agente suprido, sendo vedado o depósito em conta bancária pessoal. É de competência do Delegado Geral credenciar e descredenciar os servidores que poderão movimentar a referida conta bancária.

As responsabilidades do suprido são: correta aplicação dos recursos dentro dos limites fixados no ato de concessão; prestação de contas no prazo legal; reposição do valor aplicado em desacordo com a norma, além das sanções disciplinares impostas; impossibilidade de transferência ou concessão a outrem dos recursos de seu Suprimento, nem efetuação de compra parcelada; realização do "Atesto" no documento fiscal (realização do fornecimento ou prestação de serviço).

O período de aplicação do numerário é de 30 dias a partir do recebimento. A prestação de contas deverá ser realizada diretamente na DRF no prazo máximo de 15 dias após o período de aplicação, sujeitando-se a tomada de contas especial se não o fizer no prazo fixado. Este Suprimento não será concedido ao servidor que estiver de licença, férias ou afastado por qualquer motivo.

O saldo do recurso repassado (FRP) não aplicado/utilizado deverá ser recolhido aos cofres públicos na Conta Corrente da Polícia Civil, logo após o término do período de aplicação, devendo ser anexado o comprovante do recolhimento na prestação de contas.

Por fim, a DRF, tão logo receba a prestação de contas do suprido,

promoverá, no prazo máximo de cinco dias úteis, a sua análise para verificação do cumprimento das formalidades previstas em lei, emitindo parecer conclusivo sobre a regularidade ou não da aplicação dos recursos. Caso não seja identificada nenhuma desconformidade, o processo será encaminhado ao Ordenador de Despesas, o Delegado Geral, com sugestão para aprovação de contas. Caso seja identificada alguma irregularidade, o setor competente notificará o suprido para apresentar correções no prazo de três dias úteis, contados da data do recebimento da notificação. O Ordenador de Despesas expedirá, no prazo de cinco dias úteis, despacho final aprovando a prestação de contas e determinando a baixa da responsabilidade do suprido.

Salienta-se que o Fundo Rotativo Policial começou a ser repassado no segundo semestre de 2011. Apesar da previsão do recurso ser de repasse mensal, no ano citado foram feitos somente dois repasses às Superintendências Regionais em virtude dos prazos estipulados para uso e prestação de contas do numerário, os quais somas 45 dias – 30 dias para aplicação e 15 dias para prestação de contas. Assim, o repasse foi realizado nos meses de agosto e outubro de 2011, sendo positivo o retorno prestacional feito pelas Superintendências Regionais.

Neste diapasão, O FRP demonstra um grande passo dado pela Instituição policial civil no sentido de proporcionar uma descentralização das decisões. O propósito dessa inovação foi trazer uma independência administrativa e agilidade nas soluções mais urgentes nas Superintendências Regionais. Pequenas ações de gestão se tornavam inviáveis pela gerência centralista praticada pelo gestor geral.

Dessa forma, percebe-se a tentativa de superação por parte da administração da Instituição dos conceitos de burocracia e centralização ainda arraigados em suas raízes. Medeiros (2006) corrobora a questão comentando que o modelo burocrático traz limitações, as quais acarretam em danos à administração das organizações públicas como o desequilíbrio e ineficiência na prestação do serviço público.

Destarte, o benefício alcançado pelas Superintendências Regionais proporcionou uma independência na resolução de pequenas situações. Apesar de pequenas, essas melhorias proporcionarão agilidade ao trabalho realizado no interior do estado.

b) A Política Integracionista

Quando se planeja realizar a descentralização em uma Instituição que trabalha, tradicionalmente, com uma gestão centralizada já é esperado encontrar entraves por parte da administração. No caso das instituições policiais – Polícia Militar, Polícia Civil, Bombeiros, que, na maioria das vezes, exercem suas atividades de forma desarticulada, as barreiras, em tese, seriam maiores e mais difíceis de serem superadas.

Historicamente, os órgãos integrantes da segurança pública foram os segmentos da sociedade brasileira que menos se reaproximaram da população, mantendo-se reclusos em sua cultura interna bem como em sua estrutura organizacional. Diante desse fato, é simples perceber que se não há integração das instituições policiais não haverá cooperação entre elas, tornando a execução do trabalho dificultada pela falta de aproximação.

Retomando os estudos acerca do novo gerencialismo, viu-se que no mundo globalizado adotou-se, a partir dos anos 90, um modelo de gestão baseado nas transformações que tangenciavam a iniciativa privada, Isso ocorreu em virtude da crise econômica mundial instalada no período e que enfraqueceu os Estados de modo geral, principalmente nas áreas econômica, social e administrativa. Esse modelo chamado de gerencialismo, considerado pós-burocrático ou pós-weberiano, passou a ser adotado em diversos países, já que fortaleceu a capacidade de gerir do Estado.

No Brasil, o gerencialismo fora introduzido por volta de 1995, ganhando propulsão em alguns Estados da Federação, fato que revela a passagem de uma política de elites para uma democracia moderna, na medida em que a sociedade defende o direito de cada cidadão, tendo consciência de que o bem público deve ser usado de forma pública (BRESSER-PEREIRA, 1997).

A partir de 1996, a área da segurança pública passou a seguir as diretrizes acima. As primeiras providências para amenizar os problemas crônicos da criminalidade e da violência foi implementar um Plano Estadual de Segurança Pública, no qual se definia investimentos em políticas públicas de segurança, reconhecendo-se o caráter emergencial do setor. Como segunda medida se teria a reestruturação e dinamização internamente das instituições que compunham a segurança pública.

O plano era inovador e ao mesmo tempo arrojado, na medida em que contemplava não apenas a parte estrutural, mas também a necessidade de mudar a mentalidade dos integrantes das instituições da segurança pública. Era premente que os integrantes dos seus órgãos, mormente os das polícias, iniciassem um movimento de reaproximação com a sociedade paraense. Era preciso abrir as mentes dos policiais, bem como escancarar as portas das instituições policiais para que a sociedade começasse a conhecê-las internamente (PARÁ, 1999).

O Estado do Pará foi o pioneiro na implantação do gerencialismo em sua estrutura, considerando os conceitos basilares de integração e defesa social em que Estado e sociedade organizada devem estar unidos. Nesta direção foram traçadas as seguintes diretrizes⁶:

- a) Busca de eficácia e da cultura de resultados;
- b) Valorização dos recursos financeiros e limitação de despesas públicas;
- c) Transparência na gestão da coisa pública;
- d) Restauração da autoridade dos atores políticos sobre os atores institucionais operacionais;
- e) Participação da sociedade civil.

Os gestores envolvidos nessa política integracionista tinham a consciência de que a tarefa seria árdua e demandaria um longo período, já que cada instituição – Polícia Civil e Militar - possuía sua cultura interna. Contudo, mesmo prevendo algumas dificuldades, acabou-se optando pela Política de Integração pelos seguintes motivos, a seguir:

- a) Os resultados poderiam surgir com mais celeridade para a sociedade;
- b) Política oferecia mais vantagens na relação custo/benefício para o Estado;
- c) Não seriam necessárias grandes alterações legislativas, podendo ser feita gradativamente;
- d) seria um processo mais eficaz para dissolver a endogenia corporativa das Instituições integrantes do Sistema;

⁶ A pesquisa demonstrada foi feita tomando como base os estudos do Delegado de Polícia Civil Sr. Luciano Costa acerca do envolvimento da Polícia Civil do Pará com as Políticas de Integração realizadas no estado.

e) permitiria que cada Instituição continuasse com sua própria identidade, sem esfacelar suas culturas internas;

Após a realização dos primeiros estudos pela Secretaria de Segurança Pública acerca das possibilidades de sucesso do Programa, foi necessário verificar as possíveis áreas de atuação, onde as duas Instituições desenvolviam ações similares e paralelas. E assim se fez, como é demonstrado a seguir:

a) na área de comunicação, pois tanto as Polícias Civil, Militar e Corpo de Bombeiros tinham cada qual seu centro de operações. Para integrá-las, construiu-se um Centro Integrado de Operações (CIOP).

b) na área de ensino e treinamento, já que as Polícias Civil, Militar e Corpo de Bombeiros tinham suas respectivas Academias, com grades curriculares diferentes e metodologias de ensino diferenciadas. Foi criado o Instituto de Ensino de Segurança Pública (IESP).

c) na área de inteligência, pois a segurança pública demandava grande volume de informações. Assim, para se manterem organizadas, cada Instituição possuía seu próprio banco de dados, os quais não trabalhavam de forma sistêmica, sendo que o ideal seria a integração desses dados e ações conjuntas para otimizar resultados das investigações. Criou-se dessa forma, o Centro Estratégico Integrado (CEI).

d) na área operacional, na medida em que era preciso retirar o comando das ações operacionais da Polícia Militar dos quartéis, levando-o para mais próximo do cidadão. Era necessário remover os policiais da área operacional, colocando-os num espaço mais acessível ao público. Isso também possibilitou a integração das Polícias Civil e Militar em um mesmo espaço físico: os policiais operacionais da Polícia Militar foram trabalhar conjuntamente com os policiais civis nas Seccionais Urbanas de Polícia e outras unidades, onde pudessem exercer suas atividades de forma integrada, porém, cada uma tendo comandos próprios. Criou-se então, as Zonas de Policiamento (ZPOL) (CÂMARA, 1999).

Definidas as diretrizes preliminares, era preciso colocar o plano integracionista em ação. Foi com a Lei nº 5.944, de 02/02/96 que se iniciou o processo de implementação da Política da área de segurança pública, criando o Sistema Integrado de Segurança Pública do Estado. Essa nova Política introduziu

importantes inovações estruturais como também criou as bases legislativas para futuras alterações.

O novo Sistema Integrado de Segurança Pública não englobou somente as duas Instituições policiais tradicionais. Chamou para participar as Instituições que tinham atribuições que, de alguma forma, perpassavam pela área da segurança pública. Dessa forma, passaram a integrar o Sistema de Segurança instituições como a Secretaria de Justiça, a Defensoria Pública, a Superintendência do Sistema Penal, o Instituto de Metrologia do Estado, o Departamento de Trânsito e posteriormente, o Centro de Perícias Científicas Renato Chaves.

Para o comando dessa nova estrutura foi criado o Órgão Central do Sistema que, num primeiro momento, foi ocupado pelo Secretário de Segurança Pública, o qual detinha a função de coordenar as políticas de segurança pública e supervisionar as demais instituições do Sistema.

Foi incentivado que as polícias Civil e Militar, na área operacional, abandonassem a política do padrão individualizado no que concerne às investidas policiais. Em substituição, adotou-se o padrão proativo, conjunto das ações policiais, incentivando as operações de forma sistêmica e contando com a participação não somente das polícias Civil e Militar, mas também de outras instituições que passaram a integrar o sistema de segurança pública do Estado. Foi incentivado que o policial realizasse um planejamento estratégico no sentido de enfrentar as diversas situações que se apresentavam cotidianamente. Em resumo, tentou-se acabar com um antigo ciclo em que as instituições da segurança pública agiam e reagiam por conta própria, sem planejamento operacional e de acordo com as situações fáticas que surgiam no dia a dia.

Percebe-se, mais uma vez, a presença sistêmica nas atividades executadas pelas instituições policiais. Confirmam-se, assim, os dizeres do teórico Bertalanffy (1975) quando comenta em sua obra que o conceito de sistema perpassou por todos os campos da ciência, penetrando tanto nos pensamentos populares quanto nos processos mais complexos. O autor acrescenta que estudar as partes de um processo de forma isolada não resolveria completamente os problemas vivenciados em um determinado sistema, mas que unificá-los resultaria na interação dinâmica das partes, gerando efeitos positivos. Dessa forma, o planejamento policial unificado, proativo, conjugando as diversas ações policiais poderia gerar um trabalho concreto e de acordo com a realidade vivenciada.

Neste sentido, ressalta-se a importância dessa pesquisa, inédita, para o meio acadêmico bem como para a sociedade. Conhecer, cientificamente, a Instituição policial civil é relevante, pois facilita o entendimento da população no que tange a responsabilidade, regras e atividades desenvolvidas pelo órgão. O pioneirismo desse estudo ganha vida quando reunidos os sentidos das expressões “conhecer” e “desenvolver”, já que só se consegue desenvolvimento quando se tem conhecimento da matéria em específico. Deixa-se claro que a presente pesquisa não é avaliativa, mas se transformará num bom indicativo para investigação, podendo desdobra-se, futuramente, em outras análises mais profundas.

O Sistema Integrado de Segurança Pública estava sujeito a correções de rumo em virtude de ser um tipo de planejamento jamais aplicado em outras ocasiões. O primeiro aperfeiçoamento se deu meio da Lei nº 6.016, de 30/12/1996, a qual alterou a Lei nº 5.739/93, que retirou o Fundo de Investimento da Polícia Civil - FIP2, transformando-o em Fundo de Investimento de Segurança Pública (FISP). O mecanismo previa que todas as verbas arrecadadas pelas Instituições do Sistema de Segurança ficariam nesse Fundo e seriam redistribuídas entre os próprios órgãos, de acordo com as suas necessidades e o potencial de arrecadação de cada um.

O segundo procedimento adotado ocorreu por meio do Decreto nº 2.683, de 10/03/1998, o qual criou as Zonas de Policiamento (ZPOL). A terceira modificação fora implementada por meio do Decreto nº 2.959, 16/07/1998, criando o Centro Integrado de Operações (CIOP). A quarta alteração no Sistema se deu por meio da Lei nº 6.257, de 17/11/1999, a qual criou o Instituto de Ensino de Segurança Pública (IESP). No ano 2000, a antiga Diretoria de Polícia Técnico-Científica Renato Chaves, fora extinta como órgão integrante da Polícia Civil, sendo criado o Centro de Perícias Científicas Renato Chaves, fato esse ocorrido por meio da Lei nº 6.282, 19/01/2000. A citada lei também criou o Centro Estratégico Integrado (CEI), o qual é o órgão responsável pelo gerenciamento das ações integradoras e pelo planejamento estratégico dos órgãos vinculados ao Sistema de Segurança nas áreas de informação e informática.

Ao longo dos anos em que o Sistema Integrado de Segurança Pública está vigente, ficou claro que as instituições que o integram trabalharam de forma sistêmica, colaborando com a prevenção e controle da criminalidade e da violência no estado do Pará na tentativa de manter a paz social. Todos os Centros e Institutos

criados estão exercendo seus trabalhos até hoje, conjugando esforços e trabalhando de forma sistêmica.

É fato que, como qualquer Sistema, este também deve apresentar falhas, que não nos cabe enumerá-las. Estas precisam ser detectadas para que sejam planejados mecanismos de solução em consonância com os anseios da sociedade.

Destaca-se que a experiência positiva da Integração vivenciada no estado do Pará alcançou outros estados da Federação Brasileira. A partir da divulgação das suas diretrizes e preceitos, representantes da área da Segurança Pública tem solicitado materiais e realizado visitas ao nosso Estado no interesse de saber os mecanismos de seu funcionamento, pois as mudanças geraram situações positivas para nossa sociedade, a saber: otimização dos recursos financeiros na área da Segurança Pública; fornecimento de transparência na gestão da coisa pública; incentivo ao envolvimento e participação da sociedade civil no problemas da sua segurança, iniciando um processo de aproximação das instituições policiais com a população e busca a eficácia do aparelho estatal de segurança, cobrando resultados.

Por fim, a proposta integracionista possibilitou a unificação dos trabalhos, em diversos setores, das Instituições que compõem a estrutura de Segurança Pública do nosso estado, descentralizando as atividades realizadas, anteriormente, de maneira individualizada bem como possibilitando a harmonia política e ações integradas de forma sistêmica.

5.4 O MODELO POLICIAL: RESULTADOS DO TRABALHO POLICIAL CIVIL DO PARÁ (2006-2011)

O modelo estrutural e gerencial que prevalece na Polícia Civil do Pará é planejado conforme as necessidades que a criminalidade e a violência impõem à sociedade. Assim, diante do que foi estudado, percebe-se que a comunhão de uma estrutura organizacional planejada bem como de uma gerência operacionalizada, focada diretamente no controle da criminalidade e da violência, é essencial, na tentativa de modificar o cotidiano instável que a sociedade vivencia.

A uniformidade no trabalho da instituição policial civil é de suma importância, pois somente com uma relação equilibrada e harmoniosa em seus diversos departamentos e diretorias é que atividade policial poderá ser exercida satisfatoriamente e gerará, por conseguinte, resultados positivos.

Os dados estatísticos divulgados anualmente tanto pela Polícia Civil quanto pela Secretaria de Segurança Pública do Pará demonstram o grau de violência e criminalidade que a população vem sendo exposta diariamente. Diminuir esses números é o que a instituição policial civil busca com seu trabalho investigativo, desarticulando os criminosos e suas quadrilhas, diminuindo os índices de tráfico de drogas, entre outros.

Esses dados estatísticos são obtidos através do Sistema Integrado de Segurança Pública, o SISP. Esse sistema foi implantado aproximadamente em 1997, sendo utilizado para registro de ocorrências policiais e instauração de procedimentos. O SISP sofreu diversas atualizações, sendo que no final do ano de 2006 passou a funcionar via Web facilitando os trabalhos de tramitação de Boletins de Ocorrência Policiais (BOPs), de uma unidade para outra. Em 2007 o SISP foi implantado no interior via satélite, possibilitando a interligação em todo o estado⁷.

O SISP é indispensável para o trabalho realizado pela Polícia Civil, pois é nesse sistema que as ocorrências policiais são registradas. O BOP é o documento mais importante produzido pela Polícia, já que são os fornecedores das informações necessárias para a instituição policial civil. Essas informações podem ser cruciais no desfecho de um processo judicial, visto terem sido colhidas ou observadas ainda no calor dos acontecimentos. É por meio do BOP que se leva à autoridade policial ou judiciária a *notitia criminis*, fornecendo-lhes uma série de dados (nomes de agentes, vítimas, testemunhas, vestígios, instrumentos e produtos de crime, etc.). É também um precioso meio de resguardo da legalidade em que se pautou a ação ou operação policial.

Dessa forma, o SISP funciona como banco de dados para extração de todos os números da criminalidade ocorridos no estado. Ao final de cada ano, a Polícia Civil bem como a Secretaria de Segurança Pública do estado do Pará divulgam para a sociedade o balanço anual, realizando uma avaliação dos números. Esse quantitativo funcionará como base de estudo para que as instituições policiais do estado se organizem e planejem suas atuações para o ano seguinte.

Sabe-se que vários fatores influenciam para o acréscimo ou decréscimo do quantitativo de crimes ocorridos no estado do Pará: pobreza, educação, desemprego. Todavia, a estrutura organizacional e a gestão da instituição policial

⁷ As informações acerca do SISP foram fornecidas pela servidora Olinda de Nazaré Neves.

influenciam sobremaneira para que a atividade policial seja exercida de maneira satisfatória, estando diretamente ligados ao quantitativo criminal do estado. A estrutura organizacional bem como a gerência da instituição policial civil são a base, o alicerce do trabalho desenvolvido por ela, fato este que contribui para os números registrados pelo Sistema Integrado de Segurança Pública no que tange a criminalidade no estado do Pará.

Assim, lançar-se-á mão de alguns valores estatísticos da criminalidade no estado do Pará nos anos de 2006 a 2011⁸, no sentido de elucidar, exemplificar em dados o quantitativo das ocorrências criminais. Pelo fato das tipificações penais se resumirem em algumas dezenas, optou-se por escolher alguns crimes em específico, os quais estão no rol policial como os crimes mais violentos, para fazer-se uma amostragem. Em relação aos crimes contra o patrimônio decidiu-se pelo Roubo; no que tange o crime contra a pessoa optou-se pelo Homicídio Doloso; do crime contra os costumes a abordagem será feita no crime de Estupro e, por fim, o crime de Entorpecente⁹ será também alvo de estudo da pesquisa.

As tabelas e gráficos seguintes revelam, resumidamente, as ocorrências policiais dos anos de 2006 a 2011 na Região Metropolitana de Belém (RMB) como também em Belém, sendo sua composição a capital do estado mais os distritos que a compõem: Mosqueiro, Outeiro e Icoaraci, em relação aos crimes exemplificados acima.

Frisa-se que o objetivo da pesquisa não é explicar o motivo dos acíves e declives dos registros policiais, mas sim ilustrar o estudo no sentido de fazer conhecer o quantitativo anual das tipificações penais escolhidas bem como sistematizá-los, já que é necessário o conhecimento para proporcionar a atuação do órgão policial. Porém, não basta uma simples coleta de dados por parte da Instituição, sendo necessária uma lapidação, uma análise do que foi extraído do banco de dados do SISP, para, assim, possibilitar um estudo aprofundado e posterior atuação do órgão.

Expõe-se o demonstrativo dos Boletins de Ocorrência Policiais (BOPs) dos delitos selecionados na Região Metropolitana de Belém (RMB) e em Belém:

⁸ A opção pelos anos de 2006 a 2011 se deu pelo fato do Regimento Interno da Polícia Civil do Pará, conforme os estudos, datar do ano de 2006, o qual contem toda a estrutura organizacional da instituição.

⁹ Nesta pesquisa não se fez distinção em relação ao uso e/ou tráfico de Entorpecentes. Os valores demonstrados constam da somatória das duas especificações.

Tabela 2- Demonstrativo dos números de Boletins de Ocorrências Policiais (BOPs) registrados na RMB e Belém dos delitos de Roubo, Homicídio Doloso, Estupro e Entorpecentes, dentre o período de 2006 a 2011.

Delitos	Anos de registro					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Roubo (total RMB)	27.131	32.232	44.673	37.898	33.155	28.547
<i>Belém</i>	19.943	23.081	31.618	29.181	26.209	21.534
<i>Outras áreas</i>	7.188	9.151	13.055	8.717	6.946	7.013
Homicídio doloso (total RMB)	668	759	1.057	1.169	1.490	1.076
<i>Belém</i>	404	452	657	663	845	596
<i>Outras áreas</i>	264	307	400	506	645	480
Estupro (total RMB)	488	550	633	762	815	804
<i>Belém</i>	331	371	408	512	511	505
<i>Outras áreas</i>	157	179	225	250	304	299
Entorpecente (total RMB)	441	595	840	1.354	1.560	2.282
<i>Belém</i>	273	388	579	954	1.085	1.574
<i>Outras áreas</i>	168	207	261	400	475	708

Fonte: SISP (2006-2012) com adaptações da autora (2012).

Para melhor entendimento a Tabela 2 foi formulada com três demonstrativos. No primeiro momento, tem-se o valor total dos quatro delitos escolhidos para ilustração: o quantitativo dos BOPs na RMB. No segundo momento foram especificados os números dos BOPs somente de Belém (Belém, Mosqueiro, Outeiro e Icoaraci) e, por fim, o quantitativo das demais áreas, somados: Ananindeua, Marituba, Benevides, Santa Isabel e Santa Bárbara.

Primeiramente, o estudo se deterá nos dados da RMB. Conforme a Tabela 2, percebe-se que os BOPs em relação ao crime de Roubo, no período de 2006 a 2008, tiveram um aumento significativo, tendo um acréscimo, neste intervalo de tempo de aproximadamente 65%, com 17.542 (dezessete mil quinhentas e quarenta e duas) ocorrências em número absoluto. Já nos anos seguintes, esse quantitativo declinou, resultando numa diferença de 10.084 (dez mil e oitenta e quatro) ocorrências policiais entre os anos de 2008 a 2011, gerando um declive na variação de -32%.

O crime de Homicídio Doloso apresentou um aumento contínuo, chegando em seu auge no ano de 2010. A diferença dos BOPs entre os anos de 2006 a 2010 foi de 822 (oitocentos e vinte e dois), com uma variação percentual expressiva de

123%. No ano de 2011 o quantitativo desse delito decaiu em 414 BOPs em relação ao ano de 2010, resultando numa queda percentual de -28%.

O quantitativo do crime de Estupro foi semelhante ao crime anterior em relação ao aumento sucessivo, chegando também em seu ápice no ano de 2010. A diferença dos BOPs entre os anos de 2006 a 2010 foi de 327, com uma variação de 67%. No ano de 2011 o quantitativo desse delito declinou ligeiramente em 11 BOPs em relação ao ano de 2010, resultando numa variação percentual inexpressiva de -1%.

Os Entorpecentes apresentaram um aumento sucessivo em toda a faixa de pesquisa, com uma diferença do ano de 2006 a 2011 de 1.841 (mil oitocentos e quarenta e um) BOPs, com uma conseqüente variação percentual de 417%.

Exemplificando em números, tomar-se-á o quantitativo do ano de 2010 dos delitos estudados bem como o quantitativo da população da RMB, que neste mesmo ano era de 2.101.890¹⁰ (dois milhões, cento e um mil, oitocentas e noventa) pessoas. Assim, encontra-se a seguinte proporção aproximada: um roubo a cada 63 (sessenta e três) habitantes; um homicídio doloso a cada 1.400 (mil e quatrocentos) habitantes; um estupro a cada 2.570 (dois mil quinhentos e setenta) habitantes; uma denúncia de uso/tráfico de entorpecentes a cada 1.340 (mil trezentos e quarenta) habitantes.

Transita-se, agora, para o quantitativo de BOPs registrados em Belém. Conforme a Tabela 2, tem-se que os BOPs em relação ao crime de Roubo, no período de 2006 a 2008, tiveram um aumento significativo, tendo um acréscimo, neste intervalo de tempo de aproximadamente 59%, com 11.675 (onze mil seiscentos e setenta e cinco) ocorrências em número absoluto. Já nos anos seguintes, esse quantitativo declinou, resultando numa diferença de 16.126 (dezesesseis mil cento e vinte e seis) ocorrências policiais entre os anos de 2008 a 2011, com uma variação de -64%.

O crime de Homicídio Doloso apresentou um aumento contínuo, chegando em seu ápice no ano de 2010. A diferença dos BOPs entre os anos de 2006 a 2010 foi de 441, com uma variação percentual expressiva de 109%. No ano de 2011 o quantitativo desse delito decaiu em 249 (duzentos e quarenta e nove) BOPs em relação ao ano de 2010, resultando numa queda percentual de -29%.

¹⁰ IDESP (2010).

O quantitativo do crime de Estupro foi semelhante ao crime anterior em relação ao aumento sucessivo, chegando também em seu ápice no ano de 2009. A diferença dos BOPs entre os anos de 2006 a 2009 foi de 181 (cento e oitenta e um), com uma variação de 55%. Nos anos seguintes, 2010 e 2011, o quantitativo desse delito declinou ligeiramente em sete BOPs em relação ao ano de 2009, resultando numa variação percentual inexpressiva de -1%.

Os Entorpecentes em Belém, assim como na RMB, apresentaram um aumento sucessivo em toda a faixa do estudo, com uma diferença do ano de 2006 a 2011 de 1.301 (mil trezentos e um) BOPs, com uma consequente variação percentual de 477%.

Exemplificando em números, tomar-se-á o quantitativo do ano de 2010 dos delitos estudados bem como o quantitativo da população de Belém, que neste mesmo ano era de 1.393.400¹¹ (um milhão, trezentos e noventa e três mil e quatrocentas) pessoas. Assim, encontra-se a seguinte proporção aproximada: um roubo a cada 50 (cinquenta) habitantes; um homicídio doloso a cada 1.640 (mil seiscentos e quarenta) habitantes; um estupro a cada 2.720 (dois mil setecentos e vinte) habitantes; uma denúncia de uso/tráfico de entorpecentes a cada 1.280 (mil duzentos e oitenta) habitantes.

Por fim, abordar-se-á o quantitativo das demais localidades da RMB subtraídos os valores dos BOPs registrados em Belém. Essas demais localidades, como foi visto anteriormente, são os municípios que compõem a RMB, quais sejam: Ananindeua, Marituba, Benevides, Santa Isabel e Santa Bárbara. De acordo com os dados da Tabela 2, tem-se que os BOPs em relação ao crime de Roubo, no período de 2006 a 2008, tiveram um aumento significativo, tendo um acréscimo, neste intervalo de tempo de aproximadamente 82%, com 5.867 (cinco mil oitocentos e sessenta e sete) ocorrências em número absoluto. Já nos anos seguintes, de 2008 a 2011, esse quantitativo declinou, resultando numa diferença de 6.042 (seis mil e quarenta e duas) ocorrências policiais, com uma variação de -46%.

O crime de Homicídio Doloso apresentou um aumento contínuo, chegando em seu apogeu no ano de 2010. A diferença dos BOPs entre os anos de 2006 a 2010 foi de 381 (trezentos e oitenta e um), com uma variação percentual expressiva de 144%. No ano de 2011 o quantitativo desse delito decaiu em 165 (cento e

¹¹ IDESP (2010).

sessenta e cinco) BOPs em relação ao ano de 2010, resultando numa queda percentual de -26%.

O quantitativo do crime de Estupro foi semelhante ao crime anterior em relação ao aumento sucessivo, chegando também em seu ápice no ano de 2010. A diferença dos BOPs entre os anos de 2006 a 2010 foi de 147 (cento e quarenta e sete), com uma variação de 94%. No ano seguinte, 2011, o quantitativo desse delito declinou ligeiramente em cinco BOPs em relação ao ano de 2010, resultando numa variação percentual inexpressiva de -2%.

O aumento no crime de Entorpecentes também foi considerável. Na faixa de ano de 2006 a 2011 o aclave foi de 540 (quinhentos e quarenta) BOPs, com uma consequente variação percentual de 321%.

Exemplificando em números, tomar-se-á o quantitativo do ano de 2010 dos delitos estudados nessas áreas específicas da RMB bem como o quantitativo da população desses municípios, que neste mesmo ano era de 708.490¹² (setecentos e oito mil quatrocentos e noventa) pessoas. Assim, encontra-se a seguinte proporção aproximada: 1 (um) roubo a cada 100 (cem) habitantes; 1 (um) homicídio doloso a cada 1.090 (mil e noventa) habitantes; 1 (um) estupro a cada 2.300 (dois mil e trezentos) habitantes; 1 (uma) denúncia de uso/tráfico de entorpecentes a cada 1.490 (mil quatrocentos e noventa) habitantes.

Com essa exposição, demonstram-se os aclives e declives dos delitos especificados nessa pesquisa. Ratifica-se, mais uma vez, que o objetivo desse estudo não é avaliar o quantitativo em questão, mas expor ao meio acadêmico e a sociedade os dados propostos, ilustrando a pesquisa no sentido de fazer conhecer o quantitativo anual das tipificações penais abordadas.

A partir do momento em que há a abordagem sistêmica dos dados estatísticos da realidade criminal paraense juntamente com as informações acerca da estrutura organizacional bem como da gerência da Instituição policial civil do Pará é possível o início do planejamento de políticas públicas na área de segurança pública envolvendo a Polícia Civil do Pará. Essa afirmação é corroborada pelo posicionamento de Frey (2000), o qual comenta que é necessário conhecer a realidade do espaço onde se vai realizar a política pública, as características sociais, as políticas gerenciais que estão em desenvolvimento, não podendo tratar apenas

¹² IDESP (2010).

dos fatores institucionais e processuais específicos. É preciso uma adaptação do conjunto dos instrumentos de análise de políticas públicas às condições peculiares das sociedades em desenvolvimento.

Assim, mais uma vez percebe-se a importância do estudo base da instituição policial judiciária do Pará no que tange o planejamento e implementação de políticas públicas. É esse alicerce estrutural e gerencial que possibilitará a prática de projetos, adequação, adaptações e execuções de novas políticas.

5.5 ENTREVISTAS

A fim de propiciar situações de contato com os gestores da Polícia Civil do Pará como também a busca por esclarecimentos empíricos de alguns pontos discutidos nessa pesquisa, foi proposto aos diretores de três setores importantes da Instituição (DPE, DPI e DPM) como também ao representante maior do Órgão, o Delegado Geral de Polícia Civil, uma entrevista estruturada composta de sete perguntas. Todos os entrevistados (roteiro no Apêndice) exerceram suas atividades de diretores no marco temporal delimitado para a construção dessa investigação.

Ressalta-se que a entrevista possibilitou a avaliação da percepção que os entrevistados têm da Instituição policial civil acerca da estrutura organizacional bem como da gerência utilizada diariamente no Órgão, agregando informações para o esclarecimento do funcionamento sistêmico da Polícia Civil do Pará.

Diante da técnica utilizada, foi possível um contato pessoal com os entrevistados. A coleta das informações foi importante como parte da pesquisa, no sentido de perceber a opinião de cada um dos Diretores no que tange a percepção da estrutura organizacional da Instituição Policial Judiciária do Pará como também do gerenciamento realizado pelos responsáveis diretos no encaminhamento do exercício da atividade fim.

A responsabilidade de uma Instituição Pública para com a sociedade, no sentido de realizar suas atividades de maneira satisfatória, é grandiosa. Quando essa instituição tem sua atividade voltada para execução de serviços essenciais a responsabilidade aumenta, visto a urgência em consolidar um trabalho regular.

Por diversas vezes comentou-se no decorrer do estudo a responsabilidade da Polícia Civil diante dos preceitos constitucionais com vistas a garantir a incolumidade da pessoa humana. De acordo com os dados colhidos nas entrevistas,

o posicionamento de três dos entrevistados é o de que a Instituição policial judiciária do Pará age em consonância com as diretrizes constitucionais, principalmente no que tange as ações e operações policiais deflagradas, respeitando os limites estabelecidos por lei e garantindo não somente os direitos das vítimas, mas também os direitos do infrator, do criminoso.

Vale ressaltar que, no íterim do sistema de Segurança Pública, o trabalho da Polícia Judiciária acaba por atrair a competência de outros órgãos, como o da Polícia Militar e o do Departamento de Trânsito. Por conta dessa atividade conjunta, a Polícia Civil não tem como sustentar, por vezes, todo o processo relacionado à segurança do cidadão, refletindo em deficiências que, de certa forma, repercutem no exato alcance do trabalho da Instituição. Esta situação foi exposta pelo Diretor da DPI, Delegado Silvio Maués:

a grande questão é que a prestação de serviço da polícia judiciária acaba atraindo a competência de outros órgãos, e por conta até de outras questões, como a ausência de planejamento histórico, de investimento que pudesse projetar a instituição pro seu momento, nós temos algumas deficiências que, de certa forma, acabam refletindo no exato alcance da PC. Isso reflete, por exemplo, na garantia da dignidade humana em relação à questão carcerária, ou seja, a custódia de presos nas delegacias, onde os espaços não são adequados, não atendem aos requisitos da lei de execuções penais, fundamentalmente pelo fato delas não serem espaços adequados ao cumprimento de pena ou aguardo de julgamento; em tese as delegacias de policia, são apenas espaços transitórios, mas pela deficiência de vagas decorrente dessa ausência de planejamento e posterior investimento, a policia judiciária acaba tendo que manter a custódia de presos [...] e nessa custódia a gente acaba observando que há uma inadequação (informação verbal).

Contudo, um dos Diretores entrevistados acredita que a Polícia Civil do Pará não está realizando um trabalho em conformidade com os preceitos constitucionais. As razões elencadas pelo entrevistado são as de que, primeiramente, faltam recursos e equipamentos para o exercício da atividade policial. Outro fator são as atitudes negativas dos policiais civis, os quais são o “maior patrimônio” da Instituição. O último fator enumerado foi a retirada de algumas prerrogativas investigativas que a Polícia Civil possuía por parte de outras Instituições, “restringindo ao máximo as portas do Judiciário” para a execução da atividade policial.

Percebe-se então, que os dois últimos posicionamentos dos Diretores possuem semelhanças: a falta de recursos por parte do Estado para o fiel

cumprimento do trabalho policial. Se a Segurança Pública do Estado do Pará recebesse investimentos a contento e se o trabalho fosse feito de forma sistêmica, global, com o auxílio dos demais órgãos que compõem esta Secretaria, a Polícia Civil não sofreria com a falta de vagas em suas delegacias, pois a SUSIPE teria condições de atender a demanda de criminosos. Ambas as instituições poderiam realizar suas atividades, nessa situação em específico, de forma proporcional.

Conhecer a estrutura organizacional da Instituição em que se trabalha é de fundamental importância, pois assim se pode distinguir responsabilidades, hierarquias e divisões de trabalho. Em relação ao conhecimento da estrutura organizacional da Instituição, todos os entrevistados disseram saber da divisão estrutural existente na Polícia Judiciária do Pará. Porém, foi constatado pelos entrevistados a necessidade de adequação dessa estrutura em função das mudanças ocorridas na sociedade, no sentido de a PC/PA não poder ficar inerte. Essa visão de uma estrutura organizacional adequada é corroborada com o posicionamento dos doutrinadores estudados no decorrer da pesquisa, como Mintzberg (2009), Kunzler (2004).

Mayntz (1996) comenta que a comunicação realizada no interior da instituição dependerá diretamente da estrutura organizacional presente nela: sentido horizontal ou vertical. Em relação à comunicação prevalecente na Instituição, as respostas de todos os entrevistados foram semelhantes: a Polícia Civil do Pará possui uma comunicação vertical, se sobressaindo o comando central, a disposição hierárquica. Pelo fato da PC/PA ser uma instituição de Estado é natural que a comunicação existente seja a vertical, mantendo a disciplina e o respeito à escala hierárquica como também possibilitando a organização (TRAGTENBERG, 1992). Os quatro entrevistados também teceram comentários acerca da existência da comunicação horizontal presente no seio institucional, havendo contato direto entre as Diretorias. Para eles, a integralização do trabalho acaba gerando uma proximidade horizontal entre as Diretorias, interligando as operações e proporcionando essa ramificação de tomada de decisão horizontalmente. Em suma, há consenso de que na PC/PA a comunicação é preponderantemente vertical, mas com aspectos de horizontalidade. A verticalização proporciona ao processo horizontal a sua fluência, com mais serenidade.

Ressalta-se que a comunicação vertical se dá até o fim do organograma da Instituição, conforme observado nesta pesquisa. Porém, quando se chega a certo

nível de comunicação horizontal se torna inviável manter essa horizontalidade, já que cada Diretoria ou Divisão possui a obrigação de realizar tarefas específicas, voltadas exclusivamente para um setor. Cita-se, por exemplo, o trabalho realizado na Diretoria de Recursos Financeiros e o da Diretoria de Informática, onde, até determinado momento existe possibilidade de realizar um trabalho horizontal, conjunto entre as chefias, contudo, conforme o trabalho vai se aprofundando, os conhecimentos se tornam muito específicos, sendo inviável manter a comunicação horizontal.

A burocracia, conforme os estudos de Weber seria uma forma de dominação, a qual teria causado uma influência decisiva na evolução da sociedade moderna, definindo os atributos da organização. Esses atributos seriam os garantidores da hierarquia, da divisão do trabalho, da existência de regras, entre outros.

A burocracia pode ser estudada como uma forma de dominação, influenciando e definindo os atributos de cada organização no que tange o estabelecimento de regras e disposição hierárquica (WEBER, 1982). Pelo fato da natureza da instituição policial civil ser estatal, todas as ações acabam se transformando em algo formal dentro dos parâmetros do Estado, fazendo com que o controle burocrático seja necessário. O Delegado Roberto Teixeira, diretor da DPM, comenta o seguinte:

Essa burocracia existe devido às raízes no nosso antigo sistema patrimonial. Posteriormente nós adentramos em outros sistemas da política, criando essa questão burocrática. Eu penso que é um bom sistema administrativo, a questão é que nós não conseguimos evoluir nele [...] (informação verbal).

Assim, diante do posicionamento dos teóricos, percebe-se que o sistema burocrático é antigo. Weber já escrevia teses de que o sistema burocrático nas organizações era necessário para manter a divisão do trabalho e a hierarquia, garantindo o cumprimento de regras e o funcionamento da Instituição. A questão reside no fato de que a Instituição policial civil do Pará precisa manter um sistema burocrático para sustentar seu controle gerencial, porém não pode ficar presa a essa filosofia burocrática em todas as ocasiões, já que os *inputs* da sociedade exigem uma evolução por parte da Instituição, uma adequação do sistema. Entende-se, portanto que, em certos tipos de organizações, como é o caso da Polícia Civil, não

se pode trabalhar a administração utilizando exclusivamente o sistema burocrático, pois há uma sujeição a restrição, de aprisionamento da rotina, tornando a evolução do sistema dificultada.

Outro ponto que não pode ser esquecido em relação à burocracia é o fato da Instituição ter que respeitar as limitações previstas e impostas em lei, como nos casos dos procedimentos licitatórios. Como disse o Delegado Geral, Nilton Atayde, “na administração pública só é possível fazer ou deixar de fazer o que é permitido ou vetado em lei”. Dessa forma, diante dos limites estabelecidos para o exercício das atividades das Instituições estatais, os entrevistados demonstraram concordar que essas características geram um empecilho para o atendimento da população, que passa a ser afetada por fatores de força maior.

A gestão pública realizada no íterim das Instituições precisa acompanhar a evolução da sociedade, podendo ser, em alguns momentos, centralizada ou descentralizada na medida de suas necessidades. No que tange o gerenciamento na Polícia Civil do Pará não houve consenso por parte dos entrevistados. Três diretores tem a visão de que a gerência é realizada de forma centralizada, porém o Chefe Geral da Instituição acredita que esse gerenciamento seja feito de forma descentralizada.

Um fator utilizado para justificar a centralização administrativa na PC/PA ante a descentralização é o fato de ela ser uma instituição estatal, sendo necessário um comando central frente às decisões. O Delegado João Bosco, diretor da DPE, comenta que “toda Instituição precisa de um comando para delegar funções, organizar as atividades, responder perante as Secretarias”. Todavia, os diretores acreditam que já há uma busca da Instituição rumo ao processo de descentralização ou, melhor, pelo processo de “desconcentração” das atividades, do poder decisório, já que se faz necessário repensar esse modelo centralizador em virtude do crescimento estrutural e humano da Instituição bem como em decorrência das mudanças sociais ocorridas atualmente.

Conforme já comentado, o posicionamento do Delegado Geral de Polícia Civil do Pará difere dos demais diretores. Ele acredita que o modelo gerencial adotado pela Instituição é o descentralizado, justificando sua resposta na medida em o Delegado Geral (DG) é o gestor maior da Instituição, sendo seguido pelo Delegado Geral Adjunto (DGA), responsável pelos planejamentos operacionais e algumas

decisões administrativas. Em torno do DG e DGA estão as Diretorias, as quais detem autonomia de atuação em sua área específica.

Conforme estudado em Bresser-Pereira (1997) e Ferreira (1996), evoluir de um modelo burocrático, centralizado, para um modelo flexibilizado, descentralizado de gestão, tem suas características positivas e negativas, as quais devem ser avaliadas em cada caso específico. Assim, diante da posição dos entrevistados, percebe-se que o Delegado Geral possui um espírito gerencial voltado para a descentralização, acreditando ser possível a realização de um trabalho onde sua equipe exerça autonomamente suas funções. Destaca-se que a evolução descrita por Bresser-Pereira pode não ocorrer no seio institucional da Polícia Civil, já que esta precisa manter uma centralização administrativa, mas quando a Chefia Geral do Órgão possui um pensamento afinado com os demais membros de sua equipe o trabalho tendência a ser realizado de forma conjunta e harmônica.

Destarte, compreende-se que a atividade gerencial realizada pela Instituição policial civil do Pará se dá num eixo centralizado, onde o Delegado Geral responde diante do Estado pela operacionalização do trabalho policial. O representante geral precisa estar ciente de todas as ações praticadas na Instituição, já que é ele o responsável pelo desenvolvimento das ações investigativas. Contudo, o pensamento gerencial descentralizador emitido pelo Delegado Geral possibilita a atuação mais participativa dos demais diretores do Órgão, permitindo que o DG possa exercer suas atividades em outros setores mais necessários. Esse trabalho possibilita a criação de um equilíbrio dinâmico na Instituição, apesar da essência gerencial ser centralizada.

A partir do exposto, a gestão pública realizada na PC/PA sugere ser de forma centralista, ainda arraigada de características burocráticas, moderando o exercício da atividade policial. Sabe-se que o formalismo ainda é necessário, que a tramitação de documentos numa instituição pública, por exemplo, requer um controle via protocolo, porém o que se tem que repensar é a forma como esse trabalho burocrático deve ser feito. A adequação dessas instituições diante das necessidades cotidianas precisa ser feita, evitando que em função de uma simples assinatura algum trabalho fique prejudicado ou não seja realizado.

Dados estatísticos podem auxiliar uma Instituição a planejar melhor o exercício de suas atividades. Em relação aos resultados das estatísticas da criminalidade possuem ligação direta com a estrutura organizacional bem como

com a gerência da PC/PA, os entrevistados acreditam que não. Justificam suas interpretações na medida em que outras situações, e não somente o trabalho policial, contribuem para essa estatística ser elevada: saúde, emprego, educação.

Nesse sentido, o Delegado Geral Nilton Atayde diz que a criminalidade e a violência são fenômenos sociais e que jamais pode se pensar que a Polícia Civil existe para resolver esses conflitos. Nesse aspecto, o DG acredita que uma estrutura organizativa associada a uma eficiente gerência administrativa são fundamentais para o êxito das ações.

As políticas institucionais no bojo da Polícia Civil do Pará precisam, necessariamente, ser pensadas conforme as atuais circunstâncias vivenciadas pela população, amparando os vitimizados pela criminalidade e pela violência. Houve consenso por parte dos entrevistados em relação à última pergunta do roteiro de pesquisa, havendo pensamentos semelhantes no que diz respeito ao tráfico de drogas ser, na atualidade, a maior mazela brasileira, precisando de atenção do Sistema de Segurança Pública no controle dessa criminalidade. Porém, cada um dos entrevistados expos uma pensamento diferenciado em relação ao motivo pelo qual a PC/PA ainda não ter criado Divisões específicas para determinados tipos de crime, como é o caso do tráfico de entorpecentes. Um dos entrevistados acredita que a especialização é importante, mas confia mais no trabalho voltado para o fortalecimento do território de trabalho da PC/PA como um todo, de forma sistêmica, equipando e estruturando as seccionais de Polícia Civil, inclusive com mais servidores para o exercício da atividade policial. Outro entrevistado informou que, infelizmente, a estrutura da PC/PA regrediu no sentido da atuação diante do tráfico de drogas, pois havia uma Divisão de Repressão aos Entorpecentes (DRE) na Diretoria de Polícia Especializada, mas que foi transformada em Delegacia, ou seja, a estrutura macro foi diminuída. Ele expos também que há um projeto do Governo Federal de criação da Divisão Nacional de Repressão a Narcóticos (DENARC), para atacar de frente esse problema do tráfico, acreditando que isso não tenha sido feito antes por problemas de gerência, de análise do problema e de uma tomada de decisão mais eficaz. Outro entrevistado não concorda que tenha havido desatenção por parte do Estado em relação ao tráfico de entorpecentes, acreditando que a demora em instalar outras Divisões especializadas para atendimento de determinados tipos de crime se dá mais pela questão burocrática, no que tange o cumprimento de prazos e análise de projetos.

De acordo com a opinião dos Diretores entrevistados, mais uma vez se tangencia a questão burocrática ou a ausência de interesse por parte do Estado em objetivar a implantação de projetos necessários à proteção social na área da Segurança Pública.

Diante dos fatos, é perceptível que houve um avanço no decorrer dos anos na Instituição policial judiciária do Pará no que tange a estrutura organizacional bem como a gerência. Algumas políticas foram implantadas bem como a gerência aparenta caminhar rumo à flexibilização, descentralizando as decisões. Porém, diante das estatísticas apresentadas, nota-se o quanto essa Instituição ainda precisa crescer e se adequar aos novos rumos sociais bem como aos infortúnios impostos pela criminalidade.

Por fim, o tradicionalismo e conservadorismo da Instituição policial civil do Pará faz com que sua estrutura organizacional e sua gerência possuam uma essência centralizadora. Todavia, para que a Instituição possa atuar de acordo com os *inputs* que a sociedade apresenta há necessidade de uma adequação, de uma reestruturação. Assim, a Instituição precisa evoluir, lançando mão da descentralização. No modelo policial praticado na Polícia Civil do Pará predomina a essência centralista, mas o espírito de descentralização é latente em virtude das adaptações cotidianas necessárias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A violência e a criminalidade são uma temática abordada diariamente pelos meios de comunicação bem como pela população de maneira geral. A discussão pública sobre esse cenário de violência, a qual envolve toda a sociedade, aponta que a quantidade e a qualidade dos atos criminosos ultrapassaram o limite da razoabilidade para as pessoas. A população brasileira discute veementemente a situação alarmante em relação à criminalidade, onde, a cada dia que passa, o sentimento que persiste é o de que qualquer pessoa pode se tornar uma vítima.

É inegável que os fatores, como as crises sociais e econômicas estão associadas diretamente ao aumento da criminalidade. Nesse ínterim, é necessário que o Estado desempenhe sua função de detentor de poder e cumpra, fielmente, os preceitos constitucionais de um Estado Democrático de Direito, garantindo os direitos básicos à população, sendo que um desses direitos é a proteção da sociedade, proporcionando um controle da criminalidade. As Instituições responsáveis pela Segurança Pública, como a Polícia Militar e a Polícia Civil, precisam contar com o apoio do Estado, estrutural, financeiro, para exercerem suas atividades em suas áreas de atuação, coibindo a violência e a criminalidade na tentativa de reverter os dados estatísticos negativos.

Se, de fato, o Estado garantisse os direitos essenciais à população, como saúde, educação e emprego, os índices de criminalidade poderiam não estar tão elevados e a população viveria de maneira mais segura. Por conseguinte, as Instituições, como as de Segurança Pública, não precisariam planejar e operacionalizar grandes estruturas nem tampouco adaptar seu gerencialismo a ponto de se tornar, muitas vezes, refém do sistema criminal que assola cotidianamente a sociedade.

Pelas circunstâncias atualmente vivenciadas, as Instituições voltadas para a atividade de Segurança Pública, precisam se adaptar aos *inputs* sociais, operacionalizando suas ações e fornecendo respostas à população, os *outputs*.

A Polícia Civil do Pará, com base nos preceitos do Estado Democrático de Direito, obedecendo ao texto constitucional e cumprindo suas prerrogativas de proteção do cidadão, organizou um modelo de atuação policial. Este modelo faz com que a estrutura organizacional bem como a gerência da Instituição possam se voltar

para as necessidades sociais, garantindo, quando possível, a dignidade da pessoa humana.

Foi possível se observar no decorrer do estudo, que a Polícia Civil do Pará possui uma base legislativa, a qual alicerça o exercício da atividade policial: a Lei Orgânica nº 022 de 1994, que estabelece as normas de organização, competências, garantias, direitos e deveres da Instituição e o Regimento Interno, normatizado pelo Decreto 2.690 de 2006, o qual regulamenta a estrutura organizacional e o funcionamento hierárquico e sistêmico da Polícia Civil, definindo as competências das unidades administrativas e as atribuições dos cargos, as responsabilidades dos dirigentes e servidores e detalha o quadro de cargos em comissão e funções gratificadas.

No que tange o estudo acerca da estrutura organizacional da Instituição policial judiciária, nota-se que algumas mudanças foram realizadas para atender os *inputs* sociais. Contudo, pelo fato da Polícia Civil lidar diariamente com demandas emergenciais, entende-se que outras adequações estruturais poderiam ter sido feitas, como é o caso de uma estrutura voltada para o uso/tráfego de entorpecentes, agilizando os processos operacionais no exercício de sua atividade laborativa. Pode ser que na visão dos representantes do Órgão os *inputs* sociais sejam semelhantes, não sendo necessárias constantes mudanças estruturais; pode ser que dentro da estrutura organizacional hierarquizada da Instituição seja complexo passar por uma adequação, não conseguindo ser flexível o suficiente para responder com *outputs* voltados para cada situação específica. Assim, tomando por base o posicionamento dos estudiosos abordados no decorrer do trabalho, os quais pregam a reestruturação organizativa para atender as demandas sociais e a incerteza do ambiente sugere-se que a Polícia Civil do Pará, no que concerne a estrutura organizacional, pode não estar contemplando as constantes modificações sociais e emergenciais impostas pela sociedade.

Em relação ao gerenciamento da Instituição, percebe-se que a Polícia Civil do Pará ainda está enraizada nos processos burocráticos, o que pode vir a limitar a atuação policial e, por certas vezes, tornar o processo ineficiente. Nesse sentido, o modelo policial presente na Instituição Policial Civil do Pará pode ser visto como uma organização formalista que se aproxima mais das atribuições conferidas por Max Weber à burocracia.

Ainda em relação ao gerenciamento, compreendeu-se que a Instituição Policial Civil do Pará também incorpora o caráter da burocratização e da centralidade na sua missão organizacional nos elementos relativos à manutenção da ordem. Essa centralização gerencial, na responsabilidade do Delegado Geral de Polícia Civil, pode restringir o trabalho de outros dirigentes que poderiam colaborar de forma eficiente para o exercício da atividade fim da Instituição, deixando a Chefia Geral mais disponível para a prática de outras atividades também concernentes e importantes ao trabalho policial. Essa característica centralista de gestão é perceptível nas entrevistas realizadas com os diretores do Órgão, os quais afirmaram que o trabalho gerencial é exercido de forma centralizada.

Por conseguinte, as Instituições policiais que possam a vir a trabalhar com esse modelo de policiamento, ao buscar a neutralidade e a padronização de suas atividades pela via burocrática e centralizadora, afastariam grande parte das possibilidades de poder de atuação de outros dirigentes. A sistematização desse modelo policial centralizado realizado na Polícia Civil do Pará busca praticar um trabalho eficiente, mas, em alguns momentos, os resultados não refletem a eficiência desejada, já que há um considerável grau de previsibilidade nesse contexto de atuação.

Não se pode deixar de reconhecer que a Polícia Civil do Pará realizou algumas modificações no exercício diário da sua atividade laborativa. A criação de novas políticas institucionais, como o Núcleo de Lavagem de Dinheiro e a Delegacia de Proteção ao Idoso, Deficientes e Homossexuais e as mudanças do gerenciamento, buscando a descentralização da ação policial, como a criação do Fundo Rotativo Policial (FRP), demonstram a vontade da gerência em realizar um novo enquadramento do trabalho policial.

Contudo, o empenho da Instituição precisa ser mais intenso, já que os *inputs* da sociedade são constantes. É necessário unir o trabalho de todas as Diretorias, Assessorias e Divisões que compõem a estrutura organizacional da Polícia Civil do Pará no sentido de realizar um trabalho conjunto, sistêmico, aparando as arestas, sugerindo mudanças que tragam benefícios tanto a Instituição quanto à população.

A Polícia Judiciária do Pará trabalha com uma cifra negra de dados estatísticos. Todo e qualquer empenho por parte da Instituição em transformar-se, redescobrimo sua identidade como organização responsável pela proteção do

cidadão será importante na tentativa de modificar a real situação da criminalidade vivenciada no estado do Pará.

Assim, após todo o processo investigatório proposto nesse estudo, percebe-se que o alicerce da Instituição policial judiciária do Pará na busca por realizar um trabalho capaz de proteger a sociedade está contido na estrutura organizacional e no gerenciamento do Órgão, somando-se a esses dois aspectos a implantação de novas políticas institucionais. São esses pilares que auxiliam e contribuem diretamente para um melhor exercício da atividade policial judiciária, podendo proporcionar a diminuição dos índices estatísticos da criminalidade e da violência no estado bem como possibilitar a prática de projetos, adequação, adaptações e execuções de novas políticas públicas.

Frisa-se que esta dissertação não teve como objetivo apontar direções práticas para a implementação de mudanças no contexto policial. Seu intuito foi o de delinear, com o auxílio da teoria das organizações e de gestão pública, o perfil do modelo policial adotado pela Polícia Civil do Pará que trabalha para controlar a violência e a criminalidade.

Realizar uma investigação acadêmica numa Instituição da área policial é difícil em virtude de ser um órgão conservador e que trabalha com procedimentos envolvendo a criminalidade. É um trabalho inédito e pioneiro no que tange as Instituições policiais no Pará.

Assim, este estudo é uma iniciativa de investigação que servirá de base para posteriores pesquisas acerca dessa Instituição tão importante e presente no cotidiano da população paraense.

REFERÊNCIAS

ADORNO, S. Crime e violência na sociedade brasileira contemporânea. *Jornal de Psicologia - PSI*, n. abr./jun., p. 7-8, 2002. Disponível em: <http://www.violacao.org/_upimgs/arquivos/arq4d0b6f718b7df.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2012.

AMARAL, Gustavo. Interpretação dos direitos fundamentais e o conflito entre poderes. In: TORRES, Ricardo Lobo (Org.) *Teoria dos direitos fundamentais*. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

ANUÁRIO Brasileiro de Segurança Pública. Disponível em: <<http://www2.forumseguranca.org.br/node/26939>>. Acesso em: 5 fev. 2012.

ASTLEY, W. Graham; VAN de VEN, Andrew H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In: CALDAS, Miguel; BERTERO, Carlos Osmar (Coord.). *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007. (Série ERA-Clássicos).

BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria geral dos sistemas*. Tradução de Francisco M. Guimarães. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

BITTAR, Eduardo Carlos Bianca. *O direito na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

BOBBIO, Norberto. *A era dos direitos*. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BONAVIDES, Paulo. *Ciência Política*. 16. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

BRASIL. Constituição [da] República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF, 2011.

_____. *Constituição [da] República Federativa do Brasil de 1988*. 18. ed. organização: Marcos Antônio Oliveira Fernandes. São Paulo: Rideel, 2012.

BRESSAN, Flávio. *O método do estudo de caso*. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 26 dez. 2011.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *A reforma do estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle*. Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 1).

BRETAS, Marcos Luiz. Observações sobre a falência dos modelos policiais. *Tempo social. Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, 9, n.1, 1997. p. 79-94.

BRETAS, Adriano Sérgio Nunes. *Criminologia*. Disponível em: <http://web.videoaulasonline.com.br/aprovaconcursos/demo_aprova_concursos/criminologia_01.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2011.

BREUS, Thiago Lima. *Políticas públicas no Estado Constitucional*. São Paulo: Fórum, 2007.

CÂMARA, Paulo Sette. *Integração alternativa para a segurança pública*. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA E ENCONTRO DE OUIDORES, 1999, Belém, *Anais...*Belém, 1999.

CARVALHO, Maria. A construção do objeto de pesquisa. In: _____. *Metodologias qualitativas e quantitativas*. Campinas: Papirus, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. 5. Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHOO, C. W. *A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.

CLEGG, Stewart R. HARDY, Walter R. Nord. Handbook de estudos organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. In: CALDAS, Miguel; FISCHER; Roberto; FISCHER. Tânia (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, 2.

COELHO, Alessandro Teixeira. *Avaliação de Políticas Públicas e Avaliação Interna da Polícia Civil do Rio de Janeiro: a visão do policial civil e do entorno social em relação ao Programa Delegacia Legal*. 157 f. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)- Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas, 2007. Disponível em: <<http://biblioteca.digital.fgv.br/dspace/handle/10438/3611>>. Acesso em: 7 jan. 2012.

COMPARATO, Fábio Konder. *A afirmação histórica dos direitos humanos*. 4. ed. São Paulo: Saraiva Editores, 2005.

DARONCO, Leandro Jorge. *À sombra da cruz: trabalho e resistência servil no noroeste do Rio Grande do Sul: segundo os processos criminais (1840-1888)*. Passo Fundo: UPF, 2006.

DUPAS, Gilberto. *Ética e poder na sociedade da informação. De como a autonomia das novas tecnologias obriga a rever o mito do progresso*. 2. ed. rev. e amp. São Paulo: UNESPE, 2001.

FARIA, José Henrique de. Weber e a sociologia das organizações. *Revista de Administração*, v.18, n. 2, abr./jun., p. 23-29, 1983.

FERREIRA, Caio M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, ano. 47, v. 120, n. 3, p. 5-33, set./dez. 1996.

FERRO JUNIOR, Celso Moreira. *Inteligência organizacional, análise de vínculo e a Investigação criminal: um estudo de caso na Polícia Civil do Distrito Federal*. 138 f. 2007. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da

Informação)-Universidade Católica de Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=1055.24131>>. Acesso em: 6 jan. 2012.

FONSECA, Valéria S. da; SILVA, Clóvis L. Machado da. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, set. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552010000600004&script=sci_arttext>. Acesso em: 20 mar. 2012.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 9. ed. organização, introdução e revisão técnica de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1990.

FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. *Planejamento e políticas públicas*, n. 21, jun. 2000. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/89/158>>. Acesso: em 18 fev. 2013.

GARLAND, David. *A cultura do controle: crime e ordem social na sociedade contemporânea*. Rio de Janeiro: Revan, 2008.

GASPARINI, Diógenes. *Direito administrativo*. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRESSLER, Alice Lori. *Introdução à pesquisa-projetos e relatórios*. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

GUIMARÃES, Deocleciano Torrieri. *Dicionário técnico jurídico*. 5. ed. São Paulo: Rideel, 2003.

HOBBS, Thomas. *Leviatã* [1651]. São Paulo: Martins Fontes. 2003.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, SOCIAL E AMBIENTAL DO PARÁ – IDESP. Disponível em <<http://www.idesp.pa.gov.br/paginas/painellInformacao/demografia.php>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

INSTITUTO SANGARI. *Mapa da violência* 2012. Disponível em: <http://www.sangari.com/mapadaviolencia/pdf2012/mapa2012_web.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2012.

JONES, Gareth. Transformações organizacionais: nascimento, crescimento, declínio e morte In: _____. *Teoria das organizações*. São Paulo: Pearson, 2010a. Cap. 11.

_____. Tomada de decisão, aprendizagem, gestão do conhecimento e tecnologia da informação. In: _____. *Teoria das organizações*. São Paulo: Pearson, 2010b.

KRELL, Andreas. Controle judicial dos serviços públicos na base dos direitos fundamentais sociais. In: SARLET, Ingo Wolfgang (Org.). *A constituição concretizada: construindo pontes entre o público e o privado*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2000.

KUNZLER, Caroline de Moraes. *A teoria dos sistemas de Niklas Luhmann*. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, 2004, p. 123-136. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/estudos/article/view/146/144>>. Acesso em: 6 jan. 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M de A. *Técnicas de pesquisa e planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUHMANN, Niklas. *Sistemas sociais: lineamientos para uma teoria general*. Tradução de Silvia Pappe y Brunhilde Erker. Santafé de Bogotá: CEJA; Pontificia Universidad Javeriana, 1998.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. *Didática*, v. 26, 27, 1990/1991.

MAQUIAVEL, Nicolau. *O príncipe*. 2. ed. Tradução de Pietro Nasseti. São Paulo: Martin Claret, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARINHO, Karina Rabelo Leite. *Mudanças organizacionais na implementação do policiamento comunitário*. Dissertação. 2002. 106 f. (Mestrado em Sociologia). Universidade Federal de Minas Gerais, 2002. Disponível em: <http://www.crisp.ufmg.br/arquivos/teses_monografias/dissertacao_karina.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2012.

MARRA, Maria Lúcia Martins Pedrosa. *Violência e transgressão na periferia de Belém: sociabilidade e os arranjos criminosos no espaço de ocupação Riacho Doce*. Dissertação. 2008. 194 f. (Mestrado em Ciências Sociais) - Instituto de Filosofia e Ciência, Universidade Federal do Pará, 2008.

MARTINS, H. H. de S. Metodologia qualitativa de pesquisas. *Educação e pesquisa*, São Paulo, v.30. n. 2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

MAYNTZ, Renate. *Sociología de la organización*. 6. ed. Madrid: Alianza Editorial, 1996.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. *Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal*. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=267&layout=abstract&OJSSID=e853621425b7b7b1bfbb70c8a57f52fb>>. Acesso em: 18 de jul. 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de direito administrativo*. 17. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2004.

MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. *Curso de direito constitucional*. São Paulo: Saraiva, 2007.

MENDRONI, Marcelo Batlouni. Tópicos essenciais da lavagem e dinheiro. *Revista dos Tribunais*, ano. 90, v. 787, p. 479-489, maio, 2001.

MENKE, B. A.; WHITE, M.F.; CAREY, W.L. Profissionalização da Polícia: em busca da excelência ou de poder político? In: GREENE, J. R. (Org.). *Administração do trabalho policial: questões e análises*. São Paulo: USP, 2002.

MIGUEZ, Gonzalo Caballero. Nuevo institucionalismo en ciencia política, institucionalismo de elección racional y análisis político de costes de transacción: una primera aproximación. RIPS. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, v. 6, n.2, Santiago: Universidade de Santiago de Compostela, p. 9-27, 2007.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 2009, p. 11-35.

MONET, Jan-Claude. *Polícia e sociedades na Europa*. São Paulo: USP, 2001.

MORO, Sérgio Fernando. *Desenvolvimento e efetivação das normas constitucionais*. São Paulo: Max Limonad, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Carlos. *Introdução à organização burocrática*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Almir. *Curso de direitos humanos*. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

PARÁ. Polícia Civil do Estado. Disponível em: <<http://www.policiacivil.pa.gov.br/?q=node/4041>>. Acesso em: 20 jan. 2012.

_____. Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social. Disponível em: <<http://www.segup.pa.gov.br/>>. Acesso em: 1 mar. 2012.

_____. Secretaria de Segurança Pública. *Integração: uma opção para a segurança pública*. Belém, 1999.

PASOLD, César Luiz. *Função social do Estado contemporâneo*. Teresópolis: Ed. do autor, 1984.

PERES, Paulo Sérgio. Comportamento ou instituições? A evolução histórica do neo-institucionalismo da ciência política. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 23, n. 68, 2008.

PERROTTI, Edoardo. *A estrutura organizacional como elemento facilitador da gestão do conhecimento*. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Conhecimento/GC01__A_estrutura_organizational.PDF>. Acesso em: 27 jul. 2012.

PERROW, Charles N. *Sociologia de las organizaciones*. Tradução Benjamin Gonzalez. Madrid: McGraw-Hill, 1991.

PIOVESAN, Flávia. (Org.). *Direitos humanos: construção da liberdade e da igualdade*. São Paulo: Grupo de Trabalho de Direitos Humanos da PGE/SP, 1998.

SANTOS, Marcelo Justus dos. KASSOUF, Ana Lúcia. *Estudos econômicos das causas da criminalidade no Brasil: evidências e controvérsias*. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/revista/vol9/vol9n2p343_372.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2011.

SARLET, Ingo Wolfgang. *A eficácia dos direitos fundamentais: uma teoria geral dos direitos fundamentais na perspectiva constitucional*. 3. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2003.

SCHÄFER, Jairo Gilberto. *Classificação dos direitos fundamentais: do sistema geracional ao sistema unitário: uma proposta de compreensão*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2005.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Daniela Vilaverde de. *Escola e lógicas de acção organizacional: contributos teóricos para uma análise sociológica da organização educativa*. Ensaio: aval. *Pol. Públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 103-126, jan./mar. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v15n54/a07v1554.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

SILVA, José Afonso da. *Curso de direito constitucional positivo*. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

SILVEIRA, A. F.; et. al. (2007). *Caderno de psicologia e Políticas Públicas*. Curitiba, 50 p.

SOUZA, Alexandre Samarone Silva de. *Políticas públicas de segurança e gestão carcerária: estudo sobre a criminalização da miséria no sistema penitenciário do estado do Pará*. 2007. 185 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2007.

TAVARES, André Ramos. *Curso de direito constitucional*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

TÁVORA, Nestor; ALENCAR, Rosmar Rodrigues. *Curso de direito processual penal*. 3. ed. Bahia: JusPODIVM, 2009.

TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e ideologia*. 2. ed. São Paulo: Ática, 1992.

VASCONCELOS, Isabella F. G.; PINOCHET, Luiz H. C. Poder, tecnologia e controle burocrático: uma análise crozeriana em uma empresa de informática paranaense. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 2., 2002, Recife. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIDAL, Josep Pont. *Introducción a la teoría de sistemas autoreferenciales y al sistema de derecho em Niklas Luhmann*. Belém: UFPA; NAEA, 2012a.

_____. *Teoría de la contingencia y la teoría de los sistemas sociales organizados de Niklas Luhmann*. Belém: UFPA; NAEA, 2012b.

_____. Teoría de la decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistema de decisiones. *Cinta de Moebio*. Universidad de Chile, n. 44, sep. 2012c.

WEBER, Max. *Ensaíos de sociología*. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNCICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

PERGUNTAS

1) A Polícia Civil do Pará tem agido em conformidade com o que é pregado pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, garantindo a proteção da dignidade da pessoa humana?

2) Para exercer sua atividade fim, a Polícia Civil do Pará precisa de uma estrutura organizativa, direcionada para o trabalho policial investigativo. O senhor conhece a estrutura organizacional da Instituição, a composição do organograma? Qual sua posição nessa estrutura organizacional?

3) A comunicação realizada no interior de uma instituição depende diretamente da estrutura organizacional bem como da gerência presente nela, atuando em sentido horizontal ou vertical. A informação é especialmente importante para todos os membros que atuam com independência ou que precisam dar ordens, onde cada deliberação orientada a um fim pressupõe a posse de todas as informações que podem influir na decisão final. Neste sentido, a hierarquia e a designação de papéis precisam ser definidas para que esse canal comunicativo flua. A Polícia Civil do Pará, no exercício de sua atividade, possui uma comunicação horizontal ou vertical? Se vertical, a comunicação se dá sempre de cima para baixo?

4) Para exercerem suas atividades, muitas instituições públicas trabalham de forma burocrática, justificando que, assim, tem um melhor controle das ações praticadas pelos setores que a compõem. Porém, atualmente, é necessário que as instituições se adequem às exigências que a sociedade e o ambiente impõem cotidianamente, reorganizando suas estruturas. O senhor acha que a melhor forma para o exercício da atividade policial pela Polícia Civil do Pará é a burocrática? Essa burocracia não traz limitações a Instituição no sentido de atender as demandas sociais?

5) A gestão centralizada se faz presente na maioria dos órgãos públicos, influenciando sobremaneira no trabalho exercido pelas Instituições, permitindo ou não uma melhor atuação dessas organizações em cada área laborativa. A gerência na Polícia Civil do Pará, a seu ver, se dá de forma mais centralizada ou descentralizada?

6) O senhor acredita que as estatísticas da criminalidade, as quais também refletem o resultado do trabalho da Polícia Civil do Pará, estão diretamente ligadas a estrutura organizacional e a gerência exercida pela instituição?

7) Os números estatísticos e a mídia mostram que atualmente alguns tipos de criminalidade tem se destacado, como o tráfico de drogas. Por que a Polícia Civil do Pará não cria outras Divisões específicas para atender as demandas sociais com mais rapidez, como é o caso da Divisão de Homicídio? Os entraves são mais gerenciais ou estruturais?

APENDICE B - TRANSCRIÇÕES DE ENTREVISTAS

ENTREVISTADO 1- SR. NILTON ATAYDE

DELEGADO GERAL DE POLÍCIA CIVIL

RESPOSTAS

1) Sim. A Polícia Civil do Pará age em consonância com as diretrizes constitucionais, especialmente a que se refere a garantia de proteção a dignidade da pessoa humana. A partir de 1988, com o advento da nova carta constitucional, que trouxe uma gama de direitos e garantias individuais e coletivos, uma nova era exige postura republicana às polícias brasileiras. No Pará, a Polícia Civil vem se adequando, nesses anos, ao modelo de polícia comunitária, com seu foco prioritário na defesa dos direitos da pessoa humana. Ainda temos distorções, desvios de condutas, mas que podemos atribuir particularmente aos policiais que eventualmente os cometam, não se trata de orientação institucional.

2) A PC/PA é uma das poucas polícias civis brasileiras que, desde o ano de 1994, possui a sua Lei Orgânica. A Lei Complementar nº 022/94 (hoje modificada por duas leis complementares, a 046 e a 055) trás no seu bojo toda a estrutura organizacional, em sentido amplo, quer sob o aspecto administrativo, quer sob o ângulo operacional. O Regimento Interno da instituição, que pormenoriza os conceitos genéricos, também contextualiza essa estrutura organizativa. Conheço o organograma, me enquadrando como Delegado Geral de Polícia Civil nos anos de 2011 e 2012.

3) A PC/PA tem como princípios fundamentais a disciplina e a hierarquia. A comunicação a que se refere a pergunta eu entendo como sendo a “ordem” para o desempenho de missões. Nesse caso, a comunicação tanto pode ser no sentido horizontal (quando são emanadas diretamente às diretorias) quanto vertical (quando são expedidas, de imediato, “de cima para baixo”). Acredito, e sempre agi dessa maneira, que a melhor forma de gestão, especialmente em se tratando de polícia, é essa que você denomina de vertical. Ressalto que a participação de todos os envolvidos em determinada situação é de fundamental importância para o êxito dela.

4) Todo o segmento social deve adaptar-se a novos padrões que sejam benéficos à sociedade, burocráticos ou não. No caso das instituições públicas, acho que mais do que pretensão deve ser uma obrigação. Contudo, vale lembrar que na administração pública só é possível fazer, ou deixar de fazer, o que é permitido ou vetado por lei. Temos muitos entraves no serviço público por conta do excesso de burocracia legislativa, o que acaba refletindo enfaticamente na população. Um simples exemplo: para a polícia comprar armamentos é necessário pedir e obter permissão do Exército, depois de comprovar cabalmente que precisa repor o seu acervo de armas para fazer frente ao combate da criminalidade. Isso demora meses, muitos meses. Os marginais compram armas a qualquer hora e em qualquer quantidade. Não precisam pedir permissão a ninguém. Viaturas e demais investimentos somente após rigoroso processo licitatório, com amplo direito de defesa aos interessados descontentes. E lá se vão meses e meses. Enquanto isso a população padece da falta de mais viaturas nas ruas. E por aí vai. É preciso se rever essa lei de licitação, flexibilizar algumas situações comprovadas de urgência. Vejo, portanto, que a burocracia trás, sim, limitações às instituições para um melhor atendimento social. Quanto à burocracia interna na PC/PA, sempre procurei amenizá-la, sem descuidar dos aspectos legais.

5) Descentralizada. Pela própria estrutura organizacional já mencionada, a PC/PA atua de forma absolutamente descentralizada. Veja que cada segmento da PC possui uma Diretoria específica, que trata apenas de determinados segmentos. Temos o Delegado Geral, gestor maior da instituição, e seguidamente vem o Delegado Geral Adjunto, responsável pelos planejamentos operacionais e algumas situações administrativas. Em torno do DG e do DGA temos as Diretorias (DPM, DPE, DPI, etc.), que detem autonomia para atuar no âmbito de suas Diretorias.

6) A criminalidade e a violência são fenômenos sociais. Não poderíamos jamais, a exemplo do que ocorre com a maior parcela da sociedade, achar que a polícia existe para resolver esses conflitos sociais. As estatísticas refletem, na verdade, como se encontra uma determinada sociedade. Tanto maior é a criminalidade quanto maior for a inoperância estatal na implantação de políticas públicas eficazes. Mas é óbvio que a atuação das forças policiais muito contribuem positiva ou negativamente no combate a criminalidade. E nesse aspecto, acho que

uma estrutura organizativa associada a uma eficiente gerência administrativa são fundamentais para o êxito de suas ações.

7) A droga, infelizmente, é hoje a maior mazela brasileira... talvez mundial. A PC/PA, sob minha administração, inaugurou a Divisão de Homicídios com toda a estrutura operacional para atuar, inclusive com a perícia criminal, agindo em conjunto com os investigadores no local de crime. Grande parte dos homicídios na RMB tem algum tipo de envolvimento com as drogas. Se chegarmos à identificação plena das vítimas, através da Divisão de Homicídios, possivelmente chegaremos também aos traficantes. Acredito que até o final do ano de 2013 será inaugurada uma moderna Divisão, que será denominada de DENARC (em convênio com a SENASP). A licitação já foi concluída, o projeto arquitetônico está pronto, equipamentos já foram comprados, só falta agora começar a obra. Como o município de Ananindeua (e seu entorno) apresenta grandes índices de homicídios, geralmente associados ao tráfico de drogas, instalamos a Superintendência Metropolitana naquele município no ano de 2012, cuja sede funciona na Rodovia Mário Covas e que abriga uma delegacia de homicídios e uma de repressão ao tráfico de drogas. Não há entraves gerenciais nem estruturais. O entrave para algumas medidas imediatas, como já frisei alhures, está na legislação pertinente.

ENTREVISTADO 2- SR. JOÃO BOSCO

DIRETOR DA DELEGACIA DE POLÍCIA ESPECIALIZADA

RESPOSTAS

1) Com absoluta certeza. As ações e operações deflagradas pela polícia judiciária do Pará estão em conformidade com a CF/88 como também com as leis ordinárias, visando a garantia de direitos do cidadão quando tem os seus direitos violados, sendo vítima. Outra garantia de direitos que a PC assegura se dá também em situação ao infrator, o qual também possui direitos previstos constitucionalmente. As operações de investigação estão todas consubstanciadas e respaldadas por órgão judicial, como determina a Constituição Federativa do Brasil e as demais leis ordinárias, que prescrevem as ações da Polícia Civil; são ações que contam com o trabalho da inteligência policial, com atuação em todo estado do Pará.

2) Conheço a estrutura organizacional da PC/PA. Atualmente nós possuímos uma estrutura organizacional considerável, mas está sendo revista em razão da adequação aos novos tempos. A sociedade evolui, o crime evolui, o organograma precisa evoluir. Me enquadro neste organograma como Diretor da Diretoria de Polícia Especializada.

3) Eu acho que a estrutura possui uma comunicação vertical, apesar do nosso conceito de hierarquia e a aplicabilidade não ser tão rígido como nas Polícias Militares. Sempre houve o cumprimento dessa hierarquia, desde o ensinamento na Academia. Essa comunicação vertical se dá de forma democrática, sendo necessária, já que se tem a ideia dentro de uma Instituição de alguém ter que mandar e alguém ter que obedecer... isso é normal. Saliento que existe um contato horizontal frequente com as Diretorias, até porque as coisas acabam se interligando, se integralizando.

4) Eu acho que a burocracia exacerbada não é o melhor caminho. Vejo que na gestão da PC como em todo o sistema de Segurança Pública houve a dissipação da burocracia. Hoje se faz, se comunica, se resolve..na verdade se planeja operações por telefone, operações que são deflagradas e trazem resultados muito positivos. As coisas são resolvidas quase que em tempo real, sem papel. Agora claro que em certos casos é necessário que a burocracia esteja presente, pois alguns processos legais exigem isso. Infelizmente não podemos fugir [...] e, às vezes, acaba respingando na população [...]

5) Eu vejo uma gerência moderna, descentralizada, claro e evidentemente com a presença de um comando central, decidindo e respondendo pela Instituição. Isso é necessário, toda Instituição precisa de um comando para delegar funções, organizar as atividades, responder perante as Secretarias. Isso traz alguns ônus e bônus, como a celeridade nos processos quando há a descentralização, mas é essencial se ter uma chefia geral para responder pelo Órgão. Nossa gerência é centralizada, tendo como responsável o Delegado Geral de Polícia Civil.

6) Não. Acredito que outros fatores influenciam para o acréscimo ou decréscimo dos dados estatísticos, como a educação, saúde, emprego. A PC tenta

sempre, por meio de seu comando, diminuir a incidência da criminalidade na vida da população, mas nosso trabalho depende da realidade social, dos direcionamentos das ações do Estado... nosso trabalho não pode ser solitário, precisa de um apoio das demais Secretarias.

7) Precisamos sim de outras divisões, não só a respeito do narcotráfico, mas também a questão de crimes tecnológicos, por exemplo. Infelizmente a PC regrediu nesse sentido em alguns pontos [...] tínhamos uma Divisão de Repressão ao Crime de Entorpecentes, a DRE, mas ela foi transformada em delegacia...a estrutura macro foi diminuída [...] Na minha opinião ela deveria ter sido mantida e fortalecida, dando competência para toda estrutura policial combater esse problema que é o tráfico de drogas, que afeta a criminalidade como um todo. Estamos com um projeto de governo, a criação da Divisão Nacional de Repressão a Narcóticos (DENARC), para atacar de frente esse problema do tráfico. Acredito que isso não tenha sido feito antes por problemas de gerência, de análise do problema e de uma tomada de decisão equivocada [...] nós já tínhamos uma Divisão, a DRE, essa Divisão deveria ter sido fortalecida, mas na verdade ela foi pulverizada e transformada em uma delegacia. Penso realmente que o entrave maior é gerencial, uma falta de vontade política... dependemos disso [...] e claro que ligado a isso vão surgir os entraves estruturais, como a estrutura para permanência de um setor específico para isso, a estrutura de funcionários [...]

ENTREVISTADO 3- SR. SÍLVIO MAUÉS

DIRETOR DA DIRETORIA DE POLÍCIA DO INTERIOR

RESPOSTAS

1) Dentro das atribuições dela, certamente que sim, agora a grande questão é que a prestação de serviço da polícia judiciária acaba atraindo a competência de outros órgãos, e por conta até de outras questões, como a ausência de planejamento histórico, de investimento que pudesse projetar a instituição pro seu momento, nós temos algumas deficiências que, de certa forma, acabam refletindo no exato alcance da PC. Isso reflete, por exemplo, na garantia da dignidade humana em relação à questão carcerária, ou seja, a custódia de presos nas delegacias, onde

os espaços não são adequados, não atendem aos requisitos da lei de execuções penais, fundamentalmente pelo fato delas não serem espaços adequados ao cumprimento de pena ou aguardo de julgamento; em tese as delegacias de policia, são apenas espaços transitórios, mas pela deficiência de vagas decorrente dessa ausência de planejamento e posterior investimento, a policia judiciária acaba tendo que manter a custódia de presos... e nessa custódia a gente acaba observando que há uma inadequação. A função principal da polícia judiciária do estado, assim como das outras instituições envolvidas na Segurança Pública, é de garantir a proteção aos direitos individuais, coletivos e, dentre esses direitos individuais, a garantia da dignidade que é um direito fundamental da pessoa humana. A polícia judiciária passa por um processo, no meu entendimento, de descoberta da própria identidade [...]

2) Sim, conheço. Porém acredito que não se pode pensar, quando falamos de estrutura administrativa, organizacional, em algo fechado, pronto e acabado para atender as necessidades, tanto no que se refere ao funcionamento do próprio órgão quanto em relação aos anseios da própria coletividade em relação aquilo que se espera. As Instituições precisam estar prontas para adaptações às realidades que vão se apresentando. Minha posição no organograma é de Diretor da Diretoria de Polícia do Interior (DPI).

3) A comunicação ocorre no aspecto vertical, mas ela também tem uma horizontalidade. Acredito que na PC se trabalha nas duas formas de se comunicar, mas agora é claro que a preponderância, até pra fluência dessa comunicação, se dá no plano vertical e naturalmente por conta da própria necessidade de se organizar. O aspecto hierárquico é fundamental, tanto no poder público quanto na iniciativa privada... claro que pelas características do serviço público, por questões até históricas, acaba sendo mais preponderante a necessidade desse processo de verticalização, justamente para garantir que o processo horizontal também possa fluir com mais serenidade.

4) Essa questão burocrática é complicada, porque pela natureza da Instituição tudo se transforma em algo formal dentro dos parâmetros exigidos pelo Estado. Esse controle burocrático é necessário embora ele seja de certa forma, um

entreve... mas também é determinante, pois, por exemplo, você não tem como tramitar documentos, sem ter mecanismo de controle...infelizmente o mecanismo é esse. Agora o modo como se executar essa tarefa burocrática, é que tem que ser discutido. Eu diria que o grande diferencial, hoje, dentro da polícia judiciária do estado do Pará é a busca pelo melhor uso das ferramentas tecnológicas, que possam facilitar e agilizar esse processo [...] é o que se está construindo internamente e serve de exemplo para outros estados da federação.

5) A gerência se dá de forma centralizada, agora há uma busca rumo ao processo de descentralização. Acho fundamental que se desconcentre a questão da administração da gestão pública, justamente para você garantir maior celeridade de todos os processos, inclusive no processo de comunicação. Com o crescimento estrutural da PC/PA, físico e humano, temos que necessariamente repensar esse modelo, que já esta sendo naturalmente modificado, trabalhar melhor essa desconcentração, descentralização do poder decisório.

6) Não, nós trabalhamos com a certeza de uma cifra negra mais significativa, agora infelizmente você não tem como interferir nesse processo de formalização, e esse processo é decorrente de uma série de fatores como o desemprego, a saúde, não cabendo a responsabilidade direta da PC.

7) Nós já temos o projeto de criação de outras Divisões. No caso dos entorpecentes teremos a criação da DENARC. Sou mais pontual em dizer que a questão do combate ao trafico no estado do Pará precisa ser feito uma forma diferenciada. Os números por si só revelam que mais de um terço da população carcerária do estado é constituída por pessoas que tem alguma forma de envolvimento com o narcotráfico, sendo necessário combatê-lo para, ao mesmo tempo, poder combater a questão do crescimento no número de homicídios. Infelizmente há essa interligação de crimes. Não acredito que existe uma desatenção por parte do Estado em relação a isso, muito pelo contrário, nós buscamos hoje o fortalecimento através do direcionamento da política de enfrentamento à violência através de todas as unidades policiais para se ter a realização de um trabalho mais adequado. Acredito que a demora em instalar outras Divisões especializadas para atendimento de determinados tipos de crime se dá

mais pela questão burocrática, em ter que cumprir prazos, análise de projetos, entre outros fatores.

ENTREVISTADO 4- SR. ROBERTO TEIXEIRA

DIRETOR DA DIRETORIA DE POLÍCIA METROOLITANA

RESPOSTAS

1) Não [...] e toda a população sabe disso, só os policiais não sabem... e isso não está atrelado a atual falta de recursos e equipamentos e coisas desse tipo. Na verdade parece que existe uma crise geral de comportamento, todos só pensam em direitos e desprezam veementemente os deveres, se comportam como se o cidadão fosse o inimigo número um. Em minha opinião o nosso maior problema é exatamente o nosso maior patrimônio, ou seja, as atitudes dos nossos policiais. Outra questão que impede que a Polícia Civil do Pará atinja seus objetivos, atribuídos pela Constituição de 1988, é a retirada dos meios necessários para o cumprimento do seu papel, tudo aliado as campanhas de algumas instituições que fazem de tudo para restringir ao máximo as portas do Judiciário. A Polícia Civil é uma Instituição muito importante, mas, infelizmente, se retirou muita coisa dela.

2) Eu conheço e considero que é uma boa estrutura, mas ressalto que qualquer empresa precisa se adequar às mudanças do tempo. Minha posição no organograma é de Diretor de Polícia Metropolitana (DPM), tenho a responsabilidade de gerenciar todas as seccionais urbanas e delegacias de um universo de mais de 2 (dois) milhões de habitantes, dando as condições necessárias para que possam atender ao público.

3) A nossa instituição é uma instituição de Estado, que exerce atividades e cumpre atos de Estado, então a comunicação vertical é fundamental. Porém, acredito que na Polícia Civil do Pará se tem os dois tipos de comunicação, tanto vertical quanto a horizontal: a Chefia Geral decide de um modo sistêmico as situações, porque é necessário, e as demais Diretorias também tomam decisões de forma reunida, até com outros órgãos do sistema, como a Polícia Militar. Também conseguimos manter um relacionamento comunicativo com o pessoal que está mais

abaixo hierarquicamente, mas a decisão final é sempre feita respeitando a escala hierárquica. Nossa Instituição é baseada na hierarquia, prioriza a verticalidade, mas também há a comunicação horizontal. Cito como exemplo as Diretorias da PC, as quais estão no mesmo patamar hierárquico—DPM, DPE e DPI, e sentem a necessidade da comunicação horizontal para a realização das tarefas, já que em certas situações o meu trabalho afeta o da DPE e da DPI e vice versa.

4) Eu entendo a burocracia como aquela parte pejorativa da papelada, etc., as quais podem limitar o exercício da atividade policial. Essa burocracia existe devido às raízes no nosso antigo sistema patrimonial. Posteriormente nós adentramos em outros sistemas da política, criando essa questão burocrática. Eu penso que é um bom sistema administrativo, a questão é que nós não conseguimos evoluir nele. A PC precisa de alguma segurança e, amarrada nesse sistema, pode trabalhar. Considero que é um bom sistema, mas acho que o outro problema que agrava são as pessoas, os servidores que não tem a preocupação de atender ao público ou de dar andamento de forma mais rápida nos processos. Ressalto que existem limitações quanto às previsões legais, estamos amarrados a lei que, em certas situações, exige que se cumpram os meios burocráticos para a realização lícita dos processos, como é o caso dos processos licitatórios. Infelizmente, com algumas exigências que precisamos cumprir, a população acaba sendo afetada.

5) Ela tem que ser centralizada mesmo, porque nós somos uma instituição de Estado. Eu penso que nessa questão é melhor se falar em concentração e desconcentração, ou seja, a desconcentração e um método que utilizamos para distribuir tarefas, competências no sentido de atribuição.

6) Não, porque tem muitos fatores que vão envolver essa questão e não somente o trabalho policial. Existem, a meu ver, três questões fundamentais para melhorar as polícias, para que possam atuar de forma positiva na segurança, podendo, sim, influenciar para a diminuição dos dados estatísticos. A primeira seria a integração entre os órgãos; em relação a polícia o ideal é que fosse uma polícia só, sistematizada, integrada. A segunda questão seria a inteligência policial, no sentido de investigar, equipamentos e condições necessárias para avançar ao mesmo tempo em que a criminalidade avança. Como terceiro ponto cito as

Corregedorias Policiais, as quais precisam acompanhar o trabalho realizado pelo policial, no sentido de atender a população, cumprindo com seu papel. Tendo esse tripé, trabalhado de forma harmoniosa, estruturado, podemos avançar como instituição policial.

7) Eu penso que sempre é necessário realizar mudanças. Acho que a especialização é importante, mas acredito mais no fortalecimento do território de trabalho da PC, criando seccionais bem equipadas e com número ideal de servidores, para poderem exercer normalmente suas atividades, fazer também que o policial conheça toda a área em que ele atua. A criação de Diretorias ou Divisões especializadas é importante, mas dentro de uma dificuldade que nós vivemos atualmente. Acredito que a criação de outras unidades especializadas dentro da PC são necessárias, acho também que precisa de vontade política para se fazer essas modificações [...] na gerência [...] E aí esbarramos na burocracia para a criação de projetos e viabilização deles.