

Universidade do Sul de Santa Catarina

Disciplina na modalidade a distância

Gestão Estratégica na Segurança Pública

Palhoça

UnisulVirtual

2007

Apresentação

Este livro didático é o volume I da disciplina **Gestão Estratégica na Segurança Pública**.

O material foi elaborado visando à aprendizagem autônoma, abordando conteúdos especialmente selecionados e adotando uma linguagem que facilite seu estudo a distância.

Por falar em distância, isso não significa que você estará sozinho.

Não esqueça que sua caminhada nesta disciplina também será acompanhada constantemente pelo Sistema Tutorial da UnisulVirtual. Entre em contato sempre que sentir necessidade, seja por correio postal, fax, telefone, e-mail ou Espaço UnisulVirtual de Aprendizagem - EVA. Nossa equipe terá o maior prazer em atendê-lo, pois sua aprendizagem é nosso principal objetivo.

Bom estudo e sucesso!

Equipe UnisulVirtual.

Ana Paula Reusing Pacheco

Paulo Roberto Bornhofen

Gestão Estratégica na Segurança Pública

Livro didático

2ª edição revista e atualizada

Design instrucional

Carmen Maria Cipriani Pandini

Palhoça

UnisulVirtual

2007

363.3

P11 Pacheco, Ana Paula Reusing
Gestão estratégica na segurança pública : livro didático / Ana Paula Reusing Pacheco, Paulo Roberto Bornhofen ; design instrucional Carmen Maria Cipriani Pandini. - 2. ed. rev. e atual. - Palhoça : UnisulVirtual, 2007. 218 p. : il. ; 28 cm.

Inclui bibliografia.
ISBN 978-85-7817-006-6

I. Segurança pública. I. Bornhofen, Paulo Roberto. II. Pandini, Carmen Maria Cipriani. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária da Unisul

Créditos

Unisul - Universidade do Sul de Santa Catarina UnisulVirtual - Educação Superior a Distância

Campus UnisulVirtual

Rua João Pereira dos Santos, 303
Palhoça - SC - 88130-475
Fone/fax: (48) 3279-1541 e
3279-1542
E-mail: cursovirtual@unisul.br
Site: www.virtual.unisul.br

Reitor Unisul

Gerson Luiz Joner da Silveira

Vice-Reitor e Pró-Reitor Acadêmico

Sebastião Salésio Heerd

Chefe de Gabinete da Reitoria

Fabian Martins de Castro

Pró-Reitor Administrativo

Marcus Vinícius Anátoles da Silva
Ferreira

Campus Sul

Diretor: Valter Alves Schmitz Neto
Diretora adjunta: Alexandra Orsoni

Campus Norte

Diretor: Ailton Nazareno Soares
Diretora adjunta: Cibele Schuelter

Campus UnisulVirtual

Diretor: João Vianney
Diretora adjunta: Jucimara Roesler

Equipe UnisulVirtual

Administração

Renato André Luz
Valmir Venício Inácio

Bibliotecária

Soraya Arruda Waltrick

Cerimonial de Formatura

Jackson Schuelter Wiggers

Coordenação dos Cursos

Adriano Sérgio da Cunha
Aloísio José Rodrigues
Ana Luísa Mülbart
Ana Paula Reusing Pacheco
Cátia Melissa S. Rodrigues (Auxiliar)
Charles Cesconetto
Diva Marília Flemming
Itamar Pedro Bevilacqua
Janete Elza Felisbino
Jucimara Roesler

Lilian Cristina Pettres (Auxiliar)

Lauro José Ballock
Luiz Guilherme Buchmann Figueiredo
Luiz Otávio Botelho Lento
Marcelo Cavalcanti
Mauri Luiz Heerd
Mauro Faccioni Filho
Michelle Denise Durieux Lopes Destri
Moacir Heerd
Nélio Herzmann
Onei Tadeu Dutra
Patrícia Alberton
Patrícia Pozza
Raulino Jacó Brüning
Rose Clér E. Beche
Tade-Ane de Amorim
(Disciplinas a Distância)

Design Gráfico

Cristiano Neri Gonçalves Ribeiro
(Coordenador)
Adriana Ferreira dos Santos
Alex Sandro Xavier
Evandro Guedes Machado
Fernando Roberto Dias Zimmermann
Higor Ghisi Luciano
Pedro Paulo Alves Teixeira
Rafael Pessi
Wilson Martins Filho

Equipe Didático-Pedagógica

Capacitação e Apoio Pedagógico à Tutoria

Angelita Marçal Flores
(Coordenadora)
Caroline Batista
Enzo de Oliveira Moreira
Patrícia Meneghel
Vanessa Francine Corrêa

Design Instrucional

Daniela Erani Monteiro Will
(Coordenadora)
Carmen Maria Cipriani Pandini
Carolina Hoeller da Silva Boeing
Dênia Falcão de Bittencourt
Flávia Lumi Matuzawa
Karla Leonora Dahes Nunes
Leandro Kingeski Pacheco
Ligia Maria Soufen Tumolo
Márcia Loch
Viviane Bastos
Viviani Poyer

Núcleo de Avaliação da Aprendizagem

Márcia Loch (Coordenadora)
Cristina Klipp de Oliveira
Silvana Denise Guimarães

Pesquisa e Desenvolvimento

Dênia Falcão de Bittencourt
(Coordenadora)

Núcleo de Acessibilidade

Vanessa de Andrade Manuel

Gerência de Relacionamento com o Mercado

Walter Félix Cardoso Júnior

Logística de Encontros Presenciais

Marcia Luz de Oliveira
(Coordenadora)
Aracelli Araldi

Graciele Marinês Lindenmayr
Guilherme M. B. Pereira
José Carlos Teixeira
Letícia Cristina Barbosa
Kênia Alexandra Costa Hermann
Priscila Santos Alves

Logística de Materiais

Jeferson Cassiano Almeida da Costa
(Coordenador)
Eduardo Kraus

Monitoria e Suporte

Rafael da Cunha Lara
(Coordenador)
Adriana Silveira
Caroline Mendonça
Dyego Rachadel
Edison Rodrigo Valim
Francielle Arruda
Gabriela Malinverni Barbieri
Josiane Conceição Leal
Maria Eugênia Ferreira Celeghein
Rachel Lopes C. Pinto
Simone Andréa de Castilho
Tatiane Silva
Vinícius Maycot Serafim

Produção Industrial e Suporte

Arthur Emmanuel F. Silveira
(Coordenador)
Francisco Asp

Projetos Corporativos

Diane Dal Mago
Vanderlei Brasil

Secretaria de Ensino a Distância

Karine Augusta Zanoni
(Secretária de ensino)
Ana Luísa Mittelzatt
Ana Paula Pereira
Djeime Sammer Bortolotti
Carla Cristina Sbardella
Franciele da Silva Bruchado
Grasiela Martins

James Marcel Silva Ribeiro
Lamuniê Souza
Liana Pamplona
Marcelo Pereira
Marcos Alcides Medeiros Junior
Maria Isabel Aragon
Olavo Lajús
Priscilla Geovana Pagani
Silvana Henrique Silva
Vilmar Isaurino Vidal

Secretária Executiva

Viviane Schalata Martins

Tecnologia

Osmar de Oliveira Braz Júnior
(Coordenador)
Ricardo Alexandre Bianchini
Rodrigo de Barcelos Martins

Edição – Livro Didático

Professor Conteudista

Ana Paula Reusing Pacheco
Paulo Roberto Bornhofen

Design Instrucional

Carmen Maria Cipriani Pandini

Projeto Gráfico e Capa

Equipe UnisulVirtual

Diagramação

Pedro Teixeira

Revisão Ortográfica

B2B

Sumário

Palavras dos professores	09
Plano de estudo	11
UNIDADE 1 – A gestão estratégica.	15
UNIDADE 2 – Planejamento estratégico na Segurança Pública	31
UNIDADE 3 – Organização estratégica na Segurança Pública	91
UNIDADE 4 – Direção estratégica na Segurança Pública	125
UNIDADE 5 – Controle estratégico na Segurança Pública	125
UNIDADE 6 – O exercício da cidadania e a Segurança Pública	141
UNIDADE 7 – Um diagnóstico da Segurança Pública	157
UNIDADE 8 – O município e a Segurança Pública	175
Para concluir o estudo	199
Referências	201
Sobre os professores conteudistas	205
Respostas e comentários das atividades de auto-avaliação	207



Palavras dos professores

“Brasil, ano 2050. Gangues dominam o cenário urbano. As cidades estão divididas em territórios e o cidadão tem que pagar a sua proteção e a de seus bens para a gangue ‘dona’ do seu bairro. A polícia só se movimenta em comboios fortemente armados.”

O cenário de filme futurista descrito no parágrafo anterior, lamentavelmente é real e atual. Em nosso país, algumas cidades vivem esta situação. A imprensa diariamente nos bombardeia com notícias de confrontos entre gangues, de execuções de policiais no interior de suas viaturas e tantas outras atrocidades. Você se questiona: será possível reverter esta situação? É possível impedir que outras cidades se tornem iguais ao cenário descrito acima? Qual será o futuro da Segurança Pública, ou melhor, o que a Segurança Pública nos revela no futuro?

Fazer um exercício de futurologia não é condizente com o meio acadêmico, mas entender como planejar e gerir a Segurança Pública, sim.

Não se planeja para o futuro sem conhecer o presente e sem estudar o passado. Temos que estudar o passado para saber o que foi feito de errado, o que foi negligenciado para não incorreremos no mesmo erro. Temos que conhecer o presente para poder preparar o futuro. Conhecer o presente em Segurança Pública é saber quais são os fatores geradores da nossa violência.

É voz corrente entre os profissionais que tratam do assunto que o esgarçamento do tecido social com sua subsequente deterioração que se sedimenta sob a forma de relações sociais violentas manifestadas pela criminalidade representa o grande desafio a ser vencido na segurança pública. Isto nos leva a duas constatações.

A primeira é de medidas de ações imediatas precisam ser postas em prática. A segunda é a de que precisamos preparar hoje o futuro que queremos para a Segurança Pública.

Bom Estudo!

Profa. Ana Paula e Paulo Roberto



Plano de estudo

Plano de Estudo

O plano de estudo visa orientar você no desenvolvimento da Disciplina. Ele possui elementos que o ajudarão a conhecer o contexto da Disciplina e a organizar o seu tempo de estudos.

O processo de ensino e aprendizagem na UnisulVirtual leva em conta instrumentos que se articulam e se complementam, portanto, a construção de competências se dá sobre a articulação de metodologias e por meio das diversas formas de ação/mediação.

São elementos desse processo:

- O Livro didático.
- O EVA (Espaço UnisulVirtual de Aprendizagem).
- Atividades de avaliação (complementares, a distância e presenciais).

Ementa

Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico na Segurança Pública. Organização Estratégica na Segurança Pública. Direção Estratégica na Segurança Pública. Controle Estratégico na Segurança Pública. A organização como sistema social. O exercício da cidadania e a Segurança Pública. Um diagnóstico da Segurança Pública. O município e a Segurança Pública.

Carga horária

60 horas-aula.

Objetivos da disciplina

Possibilitar ao estudante o desenvolvimento de seu universo conceitual e da sua capacidade analítica, por meio da assimilação de conceitos teóricos e práticos como forma de estabelecer uma análise crítica das funções administrativas referentes ao contexto da Segurança Pública.

Unidades de estudo: 8

Agenda de atividades/ Cronograma

- Verifique com atenção o EVA, organize-se para acessar periodicamente o espaço da Disciplina. O sucesso nos seus estudos depende da priorização do tempo para a leitura; da realização de análises e sínteses do conteúdo; e da interação com os seus colegas e tutor.
- Não perca os prazos das atividades. Registre no espaço a seguir as datas, com base no cronograma da disciplina disponibilizado no EVA.
- Use o quadro para agendar e programar as atividades relativas ao desenvolvimento da Disciplina.

Atividades	
Avaliação a Distância	
Avaliação Presencial	
Demais atividades (registro pessoal)	

UNIDADE 1

1

A gestão estratégica



Objetivos de aprendizagem

- Conceituar gestão estratégica.
- Contextualizar a gestão estratégica da Segurança Pública.
- Entender como surgiu a gestão estratégica.
- Compreender sua importância para as organizações envolvidas com a Segurança Pública e as funções do administrador da Segurança Pública.



Seções de estudo

- Seção 1** O que é gestão estratégica?
- Seção 2** O que é gestão estratégica da Segurança Pública?
- Seção 3** O surgimento da gestão estratégica na Segurança Pública
- Seção 4** Por que gerenciar estrategicamente a Segurança Pública?
- Seção 5** A gestão estratégica na Segurança Pública e as funções do administrador



Para início de estudo

Você lembra das conversas com seus avós, quando eles falavam dos inspetores de quarteirão? Aqueles vizinhos que resolviam os problemas corriqueiros da comunidade, sendo reconhecidos e respeitados por todos, tendo a verdadeira legitimidade para agir

Como os tempos mudaram! As relações entre as pessoas ficaram mais complexas. Mesmo vivendo em comunidades, estamos cada vez mais isolados. A mesma tecnologia que nos coloca em contato direto com o mundo todo, nos isola, de nosso vizinho e da nossa comunidade.

Relações complexas geram conflitos complexos que requerem soluções complexas e por isso, estas soluções são mais impessoais e mais frias. A preocupação, hoje, é menor com a pessoa ou pessoas envolvidas e mais com um contexto.

Novos desafios implicam novas soluções. A forma de administrar as organizações vem evoluindo. As empresas preocupadas em ter cada vez mais um retorno financeiro maior buscam soluções que permitam atingir este objetivo.

A segurança pública não é diferente. O fato de ser um monopólio do estado a engessa. Sabemos que por ter uma forte estrutura burocrática, as transformações no setor público são mais lentas do que na iniciativa privada.

Mas setores, como a Segurança Pública, que têm um grande clamor público por melhorias, têm procurado formas de ter um grande retorno, não-financeiro, como o das empresas, mas um retorno em reconhecimento pela qualidade do serviço prestado

A grande questão que envolve a Segurança Pública é o objetivo do nosso estudo. Desta forma temos duas frentes de ação. Uma requer respostas imediatas, em uma reação ao estado de coisas estabelecido. Muitas vezes na ânsia por esta resposta agimos mais no clamor da emoção do que racionalmente. Outra frente de ação está voltada para o futuro, e trabalha justamente na busca de respostas à grande interrogação, onde vamos chegar? O que os atuais órgãos de segurança precisam fazer para sobreviver. O fato de ser monopólio estatal vai garantir a sobrevivência destes órgãos?

SEÇÃO 1 - O que é gestão estratégica?

Bem, antes de você aprender o que esse termo significa, é preciso ter presente que ele é também sinônimo de administração estratégica ou de gerenciamento estratégico.

E uma vez que esse objeto de estudo possui diversas denominações, por analogia também se pode supor que ao final desta disciplina e curso, você poderá tornar-se um gestor estratégico, um administrador estratégico, ou ainda, um gerenciador estratégico, não é mesmo?



Pois bem, GESTÃO ESTRATÉGICA é:

- a determinação da missão e dos objetivos da organização frente aos seus ambientes externo e interno e a administração dos estágios de formulação, implementação e controle da estratégia (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000);
- um processo contínuo e **iterativo** que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente (CERTO, PETER, 1993, p. 6);
- o Planejamento Estratégico aliado à tomada de decisão em todos os níveis da organização (TA V ARES, 1991);
- a capacitação da organização, de forma a permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com as decisões estratégicas (FISCHMANN, ALMEIDA, 1991, p. 26).

Iterativo: termo que significa que o processo é cíclico, ou seja, assim que termina a última etapa, a primeira recomeça, e assim repetidas vezes.

Com base nas definições desses autores é possível você chegar a seguinte definição:



Gestão estratégica é definir de maneira explícita, participativa e com base em um diagnóstico atual e futuro de seus ambientes interno e externo, o rumo que se pretende dar a organização, formulando missão, visão e valores, além de implementar e controlar os objetivos, as estratégias e os planos de ações definidos.

Você pode observar, portanto, que o gerenciamento estratégico é uma tarefa bastante complexa e envolve as diversas funções de um administrador ou gestor, além da percepção interna e externa da organização.

No entanto, não basta apenas conhecer o ambiente externo atual e fazer uma projeção de possíveis mudanças no mesmo. Para gerenciar estrategicamente, o gestor deve adotar uma postura pró-ativa.

E o que pode ser pró-ativo? Ser pró-ativo é antecipar-se às mudanças.



Gerenciar estrategicamente é estar em constante prospecção, atualização e adequação da organização em relação a seus ambientes interno e externo.

ATENÇÃO! Ser prospectivo é fundamental para a gestão estratégica.

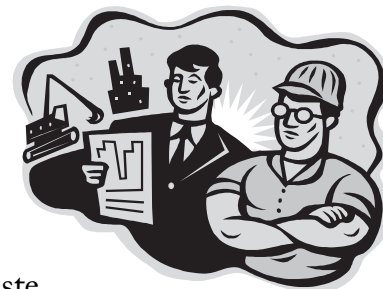
Não é preciso falar em Gestão Estratégica. Vamos tomar como exemplo de um comandante, ou chefe, de uma unidade policial. Ele fica esperando os dados estatísticos com relação às ocorrências explodirem, para só após tomar providências? Alguns sim, outros, os que se diferenciam, não!

Um outro exemplo é o da análise financeira, na qual estudiosos definem tendências financeiras e cenários econômicos. Essas definições, então, dão suporte para a tomada de decisão a gestores, empresários e investidores e até mesmo a clientes e consumidores, para que os mesmos possam fazer prospecção de novos mercados e de novos investimentos.

Desse modo, você pode observar que em uma organização, a necessidade de prospecção ambiental, ou seja, de antecipação do que irá acontecer nos seus ambientes interno e externo, é uma necessidade latente, principalmente para que uma gestão estratégica possa ser desenvolvida e implementada de maneira mais segura.

SEÇÃO 2 - O que é gestão estratégica na Segurança Pública?

Você viu na sessão anterior, o que é gestão estratégica e deve estar se perguntando se é possível gerir, administrar ou gerenciar estrategicamente a Segurança Pública? E mais ainda, para quê? A resposta é sim. Basta olharmos em volta para começar a nos questionar sobre o que foi feito com a Segurança Pública até hoje? Ou melhor, como viemos parar aqui? Como atingimos este estágio, onde o que mais nos preocupa é a falta de Segurança Pública e não a segurança em si?



Na seção 3, unidade 2 da Disciplina Introdução ao Estudo da Segurança Pública você viu o conceito de Segurança Pública. Desta forma, você pode constatar que o novo gestor da segurança pública (você) tem de ser alguém pró-ativo. Para que isto ocorra você tem de estar em constante atualização, procurando se antecipar às mudanças que poderão ocorrer, tanto no ambiente interno como externo, visando assegurar a Ordem Pública. Dito isto vejamos como a Segurança Pública é administrada hoje. Salvo raras exceções, o que se vê são ações que visam correr atrás de prejuízo. São ações que procuram dar uma resposta, ou seja, são ações repressivas.

Ações postas em prática após a ocorrência de uma série de fatos delituosos. Principalmente quando existe um clamor popular por respostas, ou quando existe uma pressão da imprensa. Podemos dizer que em um passado não muito distante faltou determinar um rumo para a Segurança Pública, e temos uma forma bastante simples de constatar isso.

Quais são as grandes ações desenvolvidas na Segurança Pública ultimamente? Pense um pouco, puxe por sua memória. O que lhe veio à mente? Por acaso, foi a compra de viaturas ou o aumento do efetivo das polícias? Será que a função única da polícia é dar uma resposta após ser acionada, como preconizava **Wilson?**

Para lembrar Wilson volte à seção 3 da Unidade 1 da disciplina Introdução ao Estudo da Segurança Pública Ou, existe uma forma de agir diferente? Em sua opinião, qual foi a grande inovação da Segurança Pública implementada recentemente?

Este agir diferente, é ser pró-ativo, é antecipar-se. Não como mostrado no filme *Minority Report – A nova Lei*, onde a polícia conseguia prever os crimes antes que eles acontecessem. Ser pró-ativo, em Segurança Pública, é desenvolver ações que diminuam a oportunidade para que aconteçam fatos delituosos.

Vamos rever o triângulo do crime. Na verdade, existem várias versões para este triângulo, que trabalham com os seguintes componentes:

- ambiente, vítima e agente;
- vontade (agente), oportunidade (vítima e ambiente) e habilidade e
- criminoso (agente), vítima e oportunidade (ambiente).



Como você pode constatar, os termos são diferentes, mas o entendimento é o mesmo, é preciso haver uma conjugação de fatores, ou seja, temos que ter três componentes presentes.

Ser pró-ativo, em Segurança Pública, é antecipar-se às mudanças que alteram qualquer um dos três componentes do triângulo. Ao removermos um dos lados do triângulo, deixa de existir a situação para que um fato delituoso ocorra. Desta forma, qualquer ação pró-ativa em Segurança Pública tem que levar em conta um dos três componentes do triângulo do crime em particular e os três no geral.

SEÇÃO 3 - O surgimento da gestão estratégica na Segurança Pública

Fazer *gestão estratégica* na Segurança Pública é algo extremamente novo, pois a visão de se tratar a Segurança Pública como uma função administrativa está apenas começando. Existe ainda hoje, uma idéia de se administrar a Segurança Pública com base jurídica, ou seja, alguns entendem que é pré-requisito a formação jurídica para estar em postos de comando na Segurança Pública.



É mais uma visão reativa e não pró-ativa, pois apesar de termos nossas relações em sociedade reguladas por uma codificação legal, o nosso sistema jurídico só acionado após a quebra da normalidade. Regra geral, as pessoas têm o hábito de só procurar a justiça após a ocorrência de um fato delituoso. Como acabamos de ver, temos que evitar a quebra da normalidade. Desta forma, faz-se necessário que mesmo que o chefe ou comandante, indiferente da nomenclatura que se queira dar, tenha uma formação jurídica ou militar, ele terá que ser um gestor, e para tal, necessita de formação específica.

É voz corrente que a moderna Segurança Pública requer ações interdisciplinares e como tal seus gestores têm que ter esta formação.



Os cursos que formam este novo profissional no Brasil são raros e recentes. Faça o seguinte exercício, acesse um portal de busca na internet e procure por “Curso de Gestão da Segurança Pública” e depois por “Curso de Direito” (em ambos os casos não remova as aspas). Agora, compare os retornos. Surpreso? Esta é a nossa realidade.

Neste momento é difícil traçarmos um histórico da gestão estratégica da Segurança Pública, mas podemos dizer que é uma feliz prática que o setor público está incorporando da iniciativa privada. É um processo evolucionar natural, que em razão das grandes dificuldades que vem enfrentando a Segurança Pública,

está encontrando fértil terreno para se desenvolver. Este processo tem seu início quando as polícias vão até o meio acadêmico buscar capacitação para seus integrantes. Assim sendo, podemos dizer que estamos fazendo parte do início desta história. Somos de certa forma, os pioneiros.

SEÇÃO 4 - Por que gerenciar estrategicamente a Segurança Pública?

Vamos buscar nos autores clássicos da gestão estratégica a resposta para a nossa pergunta. Certo e Peter (1993), listaram uma série de potenciais benefícios de uma administração estratégica, dentre os quais:

- desenvolver nos membros da empresa um maior interesse pela organização;
- dar uma vantagem à empresa frente a seus concorrentes;
- permitir clara visão do negócio;
- canalizar melhor os esforços para a conquista de objetivos;
- permitir a revisão do plano desenvolvido e o controle das atividades envolvidas;
- ordenar as prioridades a partir de um cronograma;
- contribuir para a motivação geral das pessoas, pois esclarece as responsabilidades individuais;
- estimular a cooperação e a integração para enfrentar tanto oportunidades quanto problemas.

Vamos analisar cada um dos itens acima para ver de que forma eles podem trazer benefícios à Segurança Pública, com base na conceituação de Segurança Pública anteriormente estudada.

- **“Desenvolver nos membros da empresa um maior interesse pela organização”.** Profissionais mais interessados em sua organização obrigatoriamente executarão um serviço de maior qualidade, beneficiando a população que por ela é assistida.

- **“Dar uma vantagem à empresa frente a seus concorrentes”.**

Aqui você deve estar se questionando sobre quem é o concorrente do Estado na prestação do serviço de Segurança Pública. De forma bem simples, podemos dizer que é todo aquele que quer tomar o lugar do Estado. Aqueles que querem ser parceiros do Estado na prestação do serviço de Segurança Pública não são concorrentes e não devem ser tratados como tal. Então quem é o nosso concorrente? Como resposta, encontramos o crime. O crime e tudo o que ele envolve, desde organizações criminosas, crime organizado, criminoso isolado e o que poderíamos chamar de crime eventual.

- **“Permitir clara visão do negócio”.**

A nossa Constituição em seu Artigo 144 prevê os órgãos que atuam diretamente na Segurança Pública dando para cada um deles uma designação. São eles:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

§ 8º - Os Municípios poderão constituir guardas municipais destinadas à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei.

Assim cada órgão tem o seu negócio. Como uma empresa particular tem o seu ramo de atividade, seu segmento de mercado, seu tipo de serviço, os órgãos de Segurança Pública por força da Constituição Federal também o tem. Vamos pegar como exemplo o negócio da Polícia Militar de Santa Catarina, tal qual está apresentado no Plano Estratégico daquela corporação. Lá encontramos o seguinte: **NEGÓCIO** – Executar ações de polícia ostensiva. Será que é isto que diz a Constituição Federal? Então vejamos o § 5º do art 144 - às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública [...]. Aproveite o momento e determine o negócio de cada órgão previsto no Art 144 da CF, inclusive o do artigo oitavo. Agora já sabemos qual é o negócio, mas ainda falta determinarmos a visão do negócio. (Novamente vamos nos socorrer do Plano Estratégico da PMSC, que diz o seguinte: **VISÃO DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA - SER RECONHECIDA PELA SOCIEDADE COMO INSTITUIÇÃO DE EXCELÊNCIA NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA**) Assim temos que a visão é algo que buscamos, é um futuro pretendido por uma organização.

■ **“Canalizar melhor os esforços para a conquista de objetivos”.**

Os objetivos estratégicos representam um resultado a ser atingido, são as grandes orientações da organização. Estes objetivos têm de estar descritos de maneiras objetivas, claras e de preferência começar com um verbo no infinitivo. O Plano Estratégico da PMSC desdobrou seus objetivos em 10(dez) Diretrizes, a saber:

- a) DIRETRIZ Nº 01 - Dinamizar e ampliar a captação de recursos.
- b) DIRETRIZ Nº 02 - Supervisionar e/ou coordenar as guardas municipais.



Vimos com um grande grau de dificuldade a implementação da Diretriz nº 2 por parte da PMSC. Ocorre que no Congresso Nacional tramita o Projeto de Lei 5959/05, de autoria do deputado Chico Sardelli (PFL-SP), que regulamenta as competências e atribuições das Guardas Municipais. Este projeto subordina as Guardas Municipais aos Prefeitos e cria o Conselho Federal de Guardas Municipais. O conselho será o órgão responsável pelo credenciamento, registro, fornecimento de autorização para funcionamento, fiscalização e acompanhamento das guardas municipais. O conselho será composto por três representantes do Ministério da Justiça; um, do Exército; um, da Polícia Federal; um, do Ministério Público Federal; um, da OAB e seis integrantes efetivos das guardas municipais. Portanto, a Polícia Militar está fora de qualquer ingerência sobre as Guardas Municipais. Entendo que a relação entre as PMs e as GMs será de uma forte parceria.

- c) DIRETRIZ Nº 03 - Melhorar o relacionamento institucional da pmsc com outros órgãos públicos na atividade operacional.
- d) DIRETRIZ Nº 04 - Aumentar a representatividade da pmsc junto a sspdc e senasp
- e) DIRETRIZ Nº 05 – Intensificar ações de polícia ostensiva para aumentar a sensação de segurança.
- f) DIRETRIZ Nº 06 - Solidificar a imagem e credibilidade da pmsc.
- g) DIRETRIZ Nº 07 - Criar mecanismos no sentido de melhor gerenciar as influências externas na pmsc.

- h) DIRETRIZ Nº 08 - Promover a inovação e modernização tecnológica da polícia militar.
- i) DIRETRIZ Nº 09 - Motivar e buscar o comprometimento do público interno.
- j) DIRETRIZ Nº 10 - Implementar melhor capacitação técnico-profissional.

- **“Permitir a revisão do plano desenvolvido e o controle das atividades envolvidas”.**

Em razão do Planejamento Estratégico ser algo voltado para o futuro, é importante sua revisão constante bem como, o efetivo controle. No Plano Estratégico da PMSC o controle está previsto da seguinte forma:

“A implantação e controle das ações será uma fase posterior. Para isto, a PMSC contará com um sistema computacional que permitirá o controle de cada uma das ações a partir de uma perspectiva pró-ativa, ou seja, o sistema permitirá que o responsável pelo planejamento na instituição acompanhe “on-line” o desenrolar de cada ação, evitando atrasos e desvios”.

- **“Ordenar as prioridades a partir de um cronograma”.**

Para determinar as prioridades existe uma excelente ferramenta que é a matriz GUT, ou seja, Gravidade, Urgência e Tendência. Gravidade é aquilo que inspira risco, cuidado, perigo para a organização neste momento. Urgência é a ordem lógica de priorização de implantação. Verificar o que deve ser colocado em prática antes. E Tendência é o que se tornar mais grave.

- “Contribuir para a motivação geral das pessoas, pois esclarece as responsabilidades individuais”.
Fazer com que os integrantes de um órgão de Segurança Pública não se vejam apenas como um número, ou um dado em uma estatística, mas que realmente se sintam um elo importante de uma cadeia produtiva que gera Segurança Pública. Cada integrante de um destes órgãos tem que saber que suas ações, ou omissões têm um reflexo na tranquilidade da comunidade que ele está servindo.
- “Estimular a cooperação e a integração para enfrentar tanto oportunidades quanto problemas”.
Conhecer os pontos fortes e fracos de sua própria instituição bem como, as ameaças e oportunidades do ambiente em que ela está atuando facilita a integração e envolvimento de todos os integrantes de cada órgão da Segurança Pública.

SEÇÃO 5 - A gestão estratégica na Segurança Pública e as funções do administrador.

A administração estratégica em geral, e da Segurança Pública em particular, pode ser dividida em quatro fases básicas, as quais estão diretamente relacionadas com as funções do administrador, conforme o Quadro 1 a seguir:

Fase	O que se faz	Função Relacionada
1	Análise situacional e formulação da missão, visão, negócio, valores e objetivos	Planejamento estratégico na Segurança Pública
2	Definição de estratégias e planos de ações	Planejamento e organização estratégica na Segurança Pública
3	Implementação do plano desenvolvido	Direção estratégica na Segurança Pública
4	Avaliação e controle do plano desenvolvido	Controle estratégico na Segurança Pública

Quadro 1 – A GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA PÚBLICA E AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Fonte: Elaborado pelos professores-autores

Observe que a definição do rumo que se pretende dar a uma organização – os diferentes órgãos previstos no artigo 144 da Constituição Federal - da Segurança Pública, formulando **missão, visão, negócio, valores e objetivos**, está diretamente relacionada com a função planejamento, que é a primeira das funções do gestor da Segurança Pública.

É importante que você lembre que a função planejamento só poderá ser eficazmente desenvolvida se o gestor estiver atento aos ambientes internos e externos da organização.

A **análise situacional**, portanto, contribui para a **definição do rumo** que se pretende dar a uma organização.

A **definição das estratégias e planos de ações**, por sua vez, relaciona-se às **funções planejamento e organização**.

Já a **implementação do plano** desenvolvido está relacionada à **função direção**.

E, finalmente, a **avaliação e o controle do plano definido**, estão ligados à última função do administrador, a **função controle**.

Quando você observa, no referido quadro, as funções do administrador, corre o risco de pensar que elas têm um fim. No entanto, **essas quatro funções** são apenas parte de um processo, que é a gestão estratégica da Segurança Pública, e **trabalham de forma contínua e cíclica**.

É **um processo iterativo** conforme foi apresentado na Seção 1. Ou seja, quando a última das funções é utilizada – a função controle – deve-se realimentar a organização de informações para que mudanças sejam implementadas no que foi planejado ou que um novo planejamento seja elaborado. Desse modo, o processo se reiniciará.



Síntese

Nessa unidade você tomou conhecimento de que a gestão estratégica é algo novo para a Segurança Pública. Viu também que a gestão estratégica é um importante e completo meio que as organizações possuem para alcançar melhores resultados.



Atividades de auto-avaliação

- 1) Escolha uma instituição que atue na Segurança Pública que você mais se identifique e peça para ver o Plano Estratégico da mesma. Verifique a descrição do negócio e veja se está de acordo com o prescrito no Artigo 144 da Constituição Federal. Se a instituição não tiver ainda o seu Plano Estratégico, converse com alguém da administração e peça para ele descrever o negócio daquela instituição e então faça a comparação.

2) Caso você não trabalhe em nenhum dos órgãos listados no Artigo 144 da Constituição Federal, escolha um que você mais se identifique e estabeleça qual deve ser a VISÃO do negócio executado por aquela instituição.



Saiba mais

Como você acompanhou, a Administração é uma importante prática administrativa que, mais cedo ou mais tarde, todos nós nos depararemos como integrantes de seu processo de desenvolvimento e de implementação nas organizações, inclusive naquelas que trabalham com a Segurança Pública. No entanto, quando essa mudança “bater à sua porta”, saiba como lidar com ela de maneira menos estressante, lendo o livro:

JOHNSON, Spencer. **Quem mexeu no meu queijo?** Rio de Janeiro: Record, 2002.

Para obter maiores informações a respeito deste livro acesse o seguinte endereço eletrônico: http://www.livrariasaraiva.com.br/produto/produto.dll/detalhe?pro_id=421755

Planejamento estratégico na segurança pública



Objetivos de aprendizagem

- Conhecer novos tipos de planejamento.
- Compreender a finalidade da função planejamento.
- Entender as principais etapas para o desenvolvimento de um planejamento estratégico.



Seções de estudo

Seção 1 Quais são os tipos de planejamento?

Seção 2 Planejar para quê?

Seção 3 Como desenvolver um planejamento estratégico?



Para início de estudo

Para um melhor entendimento, muitas das situações aqui apresentadas, se encontram relacionadas com empresas do setor privado e não necessariamente com instituições públicas da Segurança Pública.

Na unidade anterior você aprendeu quais são as funções do administrador, inter-relacionou-as com a gestão estratégica, e ainda pôde compreender a importância de cada uma delas para o gerenciamento estratégico.

Para melhor definir seu alvo de conquista, agora nesta unidade 2, você irá estudar novos tipos de planejamento e a importância de planejar estrategicamente. Além disso, irá aprender a desenvolver um planejamento estratégico.

Então, que tal dar início ao estudo desta unidade, aprendendo quais são os tipos de planejamento?

SEÇÃO 1 - Quais são os tipos de planejamento?

Além do planejamento financeiro, em longo prazo e estratégico, considerando os níveis hierárquicos de uma organização, você pode desenvolver três tipos diferentes de planejamento, que são:

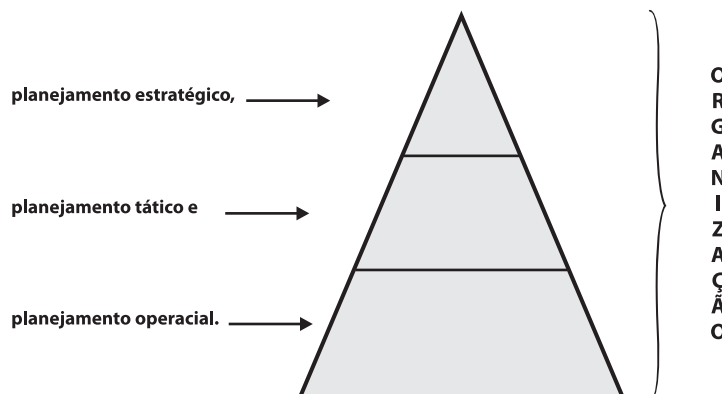


Figura 1 – OS PLANEJAMENTOS NOS DIVERSOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS

- Fique atento para não confundir com as ações do serviço policial, que têm nomenclatura semelhante, mas são questões distintas.

A seguir, acompanhe mais detalhes de cada tipo de planejamento:

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



Planejamento estratégico é:

O processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2002, pp. 47-48);

Quando os produtos e/ou serviços da organização satisfazem a seus clientes/ consumidores/ usuários, e ainda não prejudicam a sociedade como um todo.

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

- b) Já no **planejamento tático**, os objetivos são de médio prazo e as estratégias e ações afetam apenas parte da organização. É o planejamento dos subsistemas organizacionais, ou seja, das áreas, dos departamentos, das gerências.



Planejamento tático é: a otimização de determinada área de resultado da organização, trabalhando "com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico" (Oliveira, 2002, p.48).

c) O **planejamento operacional**, por sua vez, está relacionado com os objetivos a curto prazo e com estratégias e ações ligadas ao nível hierárquico mais baixo da organização.

Esse planejamento afetará apenas parte dos subsistemas organizacionais



Planejamento operacional é “a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas” (Oliveira, 2002, p, 489). são os planos de ação, também chamados de planos operacionais.

Cabe ressaltar que algumas organizações apenas possuem os níveis estratégico e operacional, não tendo, portanto, o planejamento tático.

Em uma organização normalmente existe um plano estratégico, alguns planos táticos e vários planos operacionais, conforme pode ser observado no quadro a seguir.

TIPO					NÍVEL
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de Recursos Humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e Produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano do controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	Operacional
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

QUADRO 1 - TIPOS E NÍVEIS DE PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS

SEÇÃO 2 - Planejar para quê?

Todos nós já passamos por momentos nos quais sabíamos que pouparíamos muitos transtornos se tivéssemos pensado melhor no que fazer antes de agirmos.

O ditado popular “quem não tem cabeça tem que ter perna” é a prova disso, porque quando agimos ao acaso, fazemos tudo às pressas e, talvez, com resultados frustrantes.



Esse “pensar no que fazer” é um esquema que desenvolvemos para agir, é um planejamento.

E uma vez que esta disciplina precisa ser vista como um processo de conquista, você deve saber como é bom ter um plano definido em mente para que o aprendizado possa ser alcançado, não é mesmo? Pois então, pense que para os órgãos da Segurança Pública isso não é diferente.



Então responda rápido, por que mesmo as organizações planejam?

A definição do que fazer é a fixação dos objetivos que poderão ser desenvolvidos em um planejamento.

Atenção! Mais uma vez é importante lembrar que não há como identificar necessidades sem que a organização tenha conhecimento do meio social no qual atua e, ainda, de sua realidade interna.

Para identificar necessidades o que fazer?

As organizações planejam para poder identificar o que deve ser feito.

Para saber qual a direção que deve ser tomada. É, a já conhecida, questão do foco.

Sem um foco, a organização e nós, profissionais da Segurança Pública, ficamos “dando tiro – literalmente – para todos os lados”, querendo acertar diversos alvos e acabamos, na maioria das vezes, não acertando nada. E como são feitos gastos a cada nova tentativa, essas organizações têm um imenso prejuízo com os tiros desperdiçados.



Pense um pouco... Em quantos programas, projetos, ou outros nomes que tenham sido dados para diferentes iniciativas, sua instituição já tentou?

A definição do que fazer é a fixação dos objetivos que poderão ser desenvolvidos em um planejamento.

Mas, atenção! Mais uma vez é importante lembrar que não há como identificar necessidades sem que a organização tenha conhecimento do meio social no qual atua e, ainda, de sua realidade interna. A questão da análise situacional é fundamental.

- Na próxima seção, você poderá acompanhar e visualizar como desenvolver essa análise situacional, ou seja, o diagnóstico estratégico. A partir dessa análise, então, a organização definirá seus objetivos.

Para verificar prioridades - por que fazer?

Mesmo após a organização ter definido o que precisa ser feito, ela ainda deverá planejar para verificar quais são as suas prioridades.

Precisa identificar a ordem da busca dos objetivos a serem desenvolvidos, senão vira bagunça. Você, por acaso, já viu isso em algum lugar?

A questão então é:



Por que fazer?

Deve-se encontrar uma justificativa para a priorização dos objetivos em termos de gravidade, urgência e tendência. É a chamada matriz GUT. Na próxima seção você poderá acompanhar a aplicação da Matriz GUT.

Para estabelecer metas - quando fazer?

Mesmo a organização tendo identificado a ordem de priorização dos objetivos a serem perseguidos, isso não basta. Temos que planejar para definir, claramente, os prazos de implantação. É o famoso cronograma.

Sem metas definidas, os objetivos podem ser “empurrados com a barriga”. Então, é importante que o gestor, juntamente com sua equipe, discuta e defina até quando deve ser alcançado cada objetivo.

Para definir estratégias e ações - como fazer?

Efetivamente é agora que a atividade de planejamento estará começando.

É necessário planejar para definir também como alcançar cada objetivo, ou seja, estabelecer estratégias e ações a serem implantadas para cada objetivo desenvolvido. **É o como fazer.**



Mas qual a diferença entre estratégia e ação?

Na prática, a diferença entre estratégia e ação está somente na ordem de detalhamento e implementação.

Um conjunto de ações forma uma estratégia e um conjunto de estratégias forma o caminho para se atingir um objetivo.

	Estratégia 1	ação 1
		ação 2
Objetivo 1	Estratégia 2	ação 1
		ação 2
	Estratégia 3	ação 1
		ação 2

QUADRO 2 - OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES.

Fonte: Elaborado pela professora autora.

Ou seja, deve-se detalhar (dividir) uma estratégia em um conjunto de ações para que ela possa ser implementada.

São os meios que determinarão o curso que a organização tomará. De outra forma, os objetivos correm o risco de ficar somente no papel.

Observe que aqui já estamos entrando no campo da função organização, a qual será bem trabalhada mais tarde, antes de colocarmos o planejamento em prática, na unidade 5.

Para estabelecer responsabilidades - quem fará?

É necessário planejar também para estabelecer os responsáveis pelo desenvolvimento de cada uma das ações, dos objetivos, e do plano como um todo.



Então, quem fará?

É a função organização, mais uma vez entrando em ação.

Se o gestor não parar para definir responsabilidades, ele correrá o risco de ter que “abraçar a causa”, fazendo tudo.

Para delinear recursos - qual o custo?

Outro planejamento, também indispensável, é delinear os recursos humanos, materiais e financeiros que serão necessários para cada uma das ações.

Desse modo, se obtém um custo para cada ação, para cada estratégia, para cada objetivo e ainda um custo total do planejamento desenvolvido.



É a função organização aparecendo novamente.

Se você não estabelecer os recursos necessários para o planejamento desenvolvido, corre o risco de parar no meio do caminho, justamente por falta de...?

Se pensou em recursos. Acertou!

Para executar e acompanhar

O planejamento também é desenvolvido para garantir a implantação e o acompanhamento do que foi planejado. Deve-se, portanto:

Definir antes de colocá-lo em prática, como será executado, monitorado, avaliado e controlado.

SEÇÃO 3 - Como desenvolver um planejamento estratégico?

Antes de estudar como desenvolver um planejamento estratégico, é importante que você saiba que existem muitas metodologias consagradas para esse fim. Desde os anos 70, autores clássicos como Ansoff e Steiner passaram a ver a formulação de estratégia como um processo formal, separado e sistemático. Surgiu, então, o modelo básico de planejamento, desenvolvido por Steiner (apud MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000), que o divide em 6 etapas.

- 1^a) Fixação de objetivos;
- 2^a) Auditoria externa;
- 3^a) Auditoria interna;
- 4^a) Avaliação da estratégia;
- 5^a) Operacionalização da estratégia; e
- 6^a) Programando todo o processo.

No entanto, muitos outros autores também desenvolveram suas próprias metodologias. Na prática, algumas organizações realmente adotam ao “pé da letra” essas metodologias, outras utilizam as desenvolvidas por empresas de consultorias, e há ainda as organizações que criam, à sua própria maneira e cultura, uma metodologia, inédita ou adaptada.

A direção do planejamento estratégico, ou seja, de que nível hierárquico terá início, também pode ser uma opção. Ou seja, há organizações que preferem desenvolvê-lo a partir da cúpula (nível estratégico) em direção ao nível operacional, criando objetivos estratégicos e a partir deles desenvolvendo os objetivos táticos e por fim os operacionais.

Ambas as escolhas tem seus aspectos negativos e positivos:

- A primeira (de cima para baixo) demanda um envolvimento maior da cúpula e pode ocasionar em uma falta de comprometimento do nível operacional se não for bem trabalhada a questão motivacional e de explicitação dos benefícios (organizacionais e pessoais) que o planejamento poderá trazer. Por outro lado, tende a ser mais rápido;
- A segunda (de baixo para cima) traz uma visão geral do que a maior parte dos colaboradores almeja para a organização, diminuindo o risco de resistência e de falta de comprometimento dos níveis mais baixos. No entanto, tende a ser bem mais demorado e corre o risco de ser “barrado” no nível estratégico, por não ter nada a ver com o que a cúpula da organização almeja para ela.

Como não cabe aqui uma crítica às diversas metodologias e práticas administrativas, o que será mostrado é uma metodologia baseada em diversos autores, bem como na experiência dos professores nesta área de planejamento.

Então, quer aprender uma forma eficiente de desenvolver um planejamento estratégico? Vamos às etapas?

Etapa 1 - Pré-diagnóstico

Etapa 2 - Sensibilização

Etapa 3 - Diagnóstico estratégico

Etapa 4 - Definição da base estratégica corporativa

Etapa 5 - Definição de Estratégias

Etapa 6 - Definição dos Planos de Ações

Etapa 7 - Definição dos Recursos

Etapa 8 - Implementação

Etapa 9 - Monitoração, Avaliação e Controle

Conheça cada uma delas, em seguida:

Etapa 1 - Pré-diagnóstico

Em nossa concepção, todo planejamento estratégico deve iniciar com a etapa de pré-diagnóstico. Se fôssemos fazer uma ligação dessa etapa com uma consulta médica, por exemplo, seria aquela primeira observação que o médico faz sobre seu paciente, incluindo aí algumas perguntas básicas, para que possa começar a entender seu paciente, suas dúvidas e suas necessidades. Em uma organização, poderíamos visualizar essa etapa como um “primeiro olhar” sobre ela e também sobre seu ambiente externo, além de conversas informais com os dirigentes, para sabermos

- se ela realmente está precisando de um planejamento;
- quem poderia ajudar e/ou desenvolver esse planejamento; e
- quais as expectativas dos dirigentes com relação aos resultados ou efeitos de tal planejamento.

cabe aqui uma ressalva!

no parágrafo anterior fazemos a seguinte colocação:

“para sabermos...”. mas você pode estar se perguntando: mas para “quem” saber? pois bem, vou esclarecer:

para os responsáveis pelo planejamento. estes responsáveis podem ser uma empresa de consultoria; uma equipe constituída na própria organização; ou ainda uma equipe mista (consultores + equipe interna).

Essa etapa é fundamental para que não se deflagre um processo de planejamento em momento errado, por exemplo. Ela pode ser feita tanto em uma reunião, quanto em uma visita ou circulação pela organização.

Dessa forma, se for este o momento de se desenvolver um planejamento estratégico, já podemos passar para a segunda etapa.

Etapa 2 - Sensibilização

Uma vez identificada a necessidade de se desenvolver um planejamento estratégico, é importante sensibilizar os integrantes de toda a organização para a importância do planejamento, desmistificando os “fantasmas” que existem em torno de qualquer ação que provoque mudanças. Dessa forma, procuramos encorajar o envolvimento de todos e também amenizar os focos de resistência. É uma etapa de preparação do porvir e de esclarecimento geral!



Mas, como desenvolver a etapa de sensibilização?

Se o órgão público for pequeno, com poucos colaboradores, pode-se fazer uma reunião com todos os integrantes dele, explanando o que é o planejamento estratégico, como será aplicado na organização e, principalmente, quais os benefícios para todos (organização e integrantes) que ele poderá trazer.

É importante que se crie um “espírito” de colaboração e de união, ou seja, uma equipe forte e coesa.

A partir de então, poderão ser definidos co-responsáveis por algumas próximas ações que serão desenvolvidas. Essa escolha dos co-responsáveis deve ser feita de maneira cuidadosa para que não sejam apenas selecionados os “chefes”, mas, sobretudo, líderes que possam conduzir com maestria a equipe.

Por outro lado, em organizações maiores, quando não podemos reunir todos os integrantes ou então desenvolver em uma única vez essa etapa, podemos optar por fazê-la de duas maneiras:

- 1) uma palestra geral para toda a organização e, em um segundo momento, reuniões em equipes separadas; ou então...
- 2) uma reunião com os dirigentes, diretores e gerentes e, na seqüência, reuniões com as áreas (departamentos) separadamente.

Algumas organizações desenvolvem a etapa de sensibilização fora do ambiente organizacional, em hotéis, por exemplo.

Etapa 3 - Diagnóstico estratégico

Após a etapa de sensibilização, o próximo passo a ser dado é o desenvolvimento de um diagnóstico estratégico mais detalhado da real situação da organização e de seu ambiente externo – meio social. É também chamada análise situacional.

Da mesma forma que existem várias metodologias de planejamento estratégico, também há diversas formas de se desenvolver um diagnóstico estratégico.

Alguns autores e dirigentes preferem desenvolver a análise situacional sem um roteiro do que deve ser analisado para não “engessar” o processo. Dessa maneira, fazem reuniões, entrevistas e pesquisas, para desenvolver um panorama da real situação organizacional e ambiental da organização.

Por outro lado, essa forma mais “solta” de se desenvolver um diagnóstico estratégico também corre o risco de não chamar a atenção para aspectos fundamentais que devem ser analisados. Pode culminar até mesmo no esquecimento de alguns pontos importantes; ou demandando ainda mais esforço e atenção de quem está desenvolvendo a análise, visto que não limita o leque de variáveis a serem analisadas.



Por essa razão, eu sempre prefiro ter um roteiro a ser seguido, com variáveis que devem ser analisadas.

Cabe observar, no entanto, que deve ser apenas um roteiro, podendo-se acrescentar variáveis e alterando o que pensar ser interessante, a fim de adaptá-lo à realidade (interna e externa) da organização na qual está sendo desenvolvido o diagnóstico estratégico.

Um outro ponto a ser observado é dividir o diagnóstico em dois:

- (1) análise do **ambiente interno**; e
- (2) análise do **ambiente externo**.

Na análise do **ambiente interno** são identificados e analisados os recursos (estruturais, humanos, financeiros, operacionais e gerenciais) e as capacidades da organização para desempenhar suas diversas atividades.

Para a análise do **ambiente externo**, por sua vez, pode ser utilizado um método que divide o ambiente em duas partes: **ambiente direto** e **ambiente indireto**, também chamado de **ambiente operacional** e **ambiente geral**, respectivamente.

No **ambiente direto** estão as variáveis que influenciam diretamente a organização. São elas, dentre outras: clientes, concorrentes, fornecedores e grupos regulamentadores.

Já no **ambiente indireto** estão as variáveis que primeiramente afetam o ambiente no qual a organização está inserida, afetando-a mais tarde. Podem ser analisadas, dentre outras, as seguintes variáveis: economia, sociedade, demografia, legislação, tecnologia, ecologia e política.

Um outro método de se desenvolver um diagnóstico estratégico é pela análise de **stakeholders**. A organização que adotar esta outra metodologia de diagnóstico estratégico deverá, primeiramente, identificar seus *stakeholders* para, em um segundo momento, analisá-los. É uma metodologia mais flexível do que a primeira, mas que poderá culminar na identificação das mesmas variáveis já listadas do ambiente direto e indireto, quando se trata de stakeholders externos; e em alguns recursos organizacionais quando se tratar de *stakeholders* internos, como por exemplo: colaboradores e dirigentes.

Stakeholders: Grupos ou indivíduos que afetam a organização e que, por sua vez, são afetados por ela.

Mas para poder otimizar os resultados de qualquer diagnóstico, é sempre bom recordar os conceitos de ponto forte, ponto fraco, oportunidade e ameaça.

Ponto forte: é uma diferenciação da organização que lhe proporciona uma vantagem competitiva.	Oportunidade: é uma força ambiental externa que pode criar uma situação favorável para a organização.
Ponto fraco: é um aspecto negativo da organização que lhe proporciona uma desvantagem competitiva.	Ameaça: é uma força ambiental externa que cria uma situação de risco para a organização, e que pode ou não ser evitada.

QUADRO 3- DEFINIÇÃO DE PONTO FORTE, PONTO FRACO, OPORTUNIDADE E AMEAÇA.

Cabe antever que um outro conceito aparecerá no roteiro que será sugerido: é o de ponto neutro.



E o que é ponto neutro?

Ao se proceder à análise do ambiente interno, pode ser identificada uma variável que, no momento, não poderá ser caracterizada nem como um ponto forte, nem como um ponto fraco. Esse fato pode ocorrer por falta de informações (critérios de avaliação).



Teoria x prática

Suponha que você esteja fazendo a análise da variável qualidade dos serviços (serviços de Segurança Pública) e que não dispõe de informações suficientes para avaliar tal variável, tendo em vista que não fez uma pesquisa consistente junto aos clientes. Essa variável, então, será considerada como um ponto neutro.

A seguir, sugerimos um roteiro (quadro 4), no estilo de lista de verificação ou check-list, que pode ser utilizado, por exemplo, em serviços para o desenvolvimento estratégico.

ROTEIRO PARA DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

ANÁLISE INTERNA

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

VARIÁVEL	DESEMPENHO			JUSTIFICATIVA
	PONTO FORTE	PONTO NEUTRO	PONTO FRACO	
Modelo de organização				
Modelo de gestão				
Perfil dos dirigentes				
Sistema de planejamento				
Sistema de informações				
Sistemas de avaliação e controle				
Integração e fluxo dos processos				
Instalações físicas				
Normas e procedimentos				
Clima e motivação organizacional				
Imagem da empresa frente aos clientes				

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

VARIÁVEL	DESEMPENHO			JUSTIFICATIVA
	PONTO FORTE	PONTO NEUTRO	PONTO FRACO	
Participação de mercado				
Inovação dos produtos e/ou serviços				
Qualidade e mix dos produtos				
Qualidade na prestação dos serviços				
Competitividade em termos de preços dos produtos e/ou serviços				
Efetividade das promoções				
Cobertura geográfica				
Efetividade na distribuição dos produtos				

QUADRO 4 - ROTEIRO PARA DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

ROTEIRO PARA DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

ANÁLISE INTERNA

ASPECTOS FINANCEIROS

	DESEMPENHO			
VARIÁVEL	PONTO FORTE	PONTO NEUTRO	PONTO FRACO	JUSTIFICATIVA
Fluxo de caixa				
Capacidade de investimento				
Capacidade de compras				

ASPECTOS HUMANOS

	DESEMPENHO			
VARIÁVEL	PONTO FORTE	PONTO NEUTRO	PONTO FRACO	JUSTIFICATIVA
Recrutamento e seleção				
Plano de carreira				
Capacitação da equipe de vendas e ou prestação de serviços				
Salários e comissões				

ANÁLISE EXTERNA

AMBIENTE DIRETO			
VARIÁVEL	DESEMPENHO		JUSTIFICATIVA
	OPORTUNIDADE	AMEAÇA	
Clientes (crescimento, renda etc.)			
Concorrentes (espaço na mídia, representação política, fonte de recursos, volume de recursos disponíveis etc.)			
Fornecedores (localização, preços, prazos, qualidade etc.)			
Grupos regulamentadores (forma de atuação, etc.)			
Grupos regulamentadores (Legislação, opinião pública, posição da imprensa, etc.)			

AMBIENTE INDIRETO			
VARIÁVEL	DESEMPENHO		JUSTIFICATIVA
	OPORTUNIDADE	AMEAÇA	
Economia			
Demografia (Migração, crescimento populacional, etc.)			
Legislação (penal, civil, Estatuto da Criança e do Adolescente, etc.)			
Sociedade e cultura (hábitos e tendências)			
Tecnologia (uso da tecnologia para fins ilícitos.)			

Fonte: A autora

Lembre-se de adaptar tal roteiro à realidade da sua organização e ainda, se necessário, subdividir as variáveis externas para facilitar a análise. Quando direcionamos para os órgãos públicos da Segurança Pública não podemos esconder a verdade, pois sabemos que no momento atual, estão se desenvolvendo uma série de disputas por espaço. Em função disso, para conhecer seus concorrentes e até mesmo parceiros, você tem à disposição o Quadro 5, devendo fazer as adaptações necessárias para a sua realidade.

TEORIA X PRÁTICA

VARIÁVEL	DESEMPENHO		JUSTIFICATIVA
	OPORTUNIDADE	AMEAÇA	
CONCORRENTE A			
- Participação			
- Força de vendas			
- Fontes de recursos			
- Preços			
CONCORRENTE B			
- Participação no mercado			
- Força de vendas			
- Tipos de serviços			
- Opinião pública			

QUADRO 5 - ROTEIRO PARA DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DOS CONCORRENTES E/OU PARCEIROS.

Etapa 4 - Definição da base estratégica corporativa

Após termos uma visão clara do estado da instituição e seu ambiente, já podemos passar para a quarta etapa de um planejamento estratégico e definir o que Amboni (2002) chama de Base Estratégica Corporativa e que consiste em definir missão, visão, negócio e conseqüentemente slogan, valores e objetivos estratégicos para a organização.



Então, vamos passo a passo definir cada um desses alicerces?

A MISSÃO DEVE REPRESENTAR O QUE A ORGANIZAÇÃO QUER SER.

É a típica pergunta: o que você quer ser quando crescer? Observe que possui uma conotação futura. Portanto, não deve ser apenas o retrato da organização hoje, mas sobretudo, como ela se vê futuramente.

Da mesma forma que a etapa de sensibilização, a definição da missão pode ser feita a partir de uma reunião com a cúpula da organização, com as pessoas-chave ou até mesmo com todos os colaboradores se a organização for pequena.

Há diversas maneiras de se desenvolver uma missão, se a organização tiver em mãos algumas perguntas a serem respondidas, esse processo ficará bem mais simples.

Questões para reflexão:

1. **O que devemos fazer?** Ou seja, qual a natureza do nosso negócio?



Teoria x prática

Suponha uma instituição que atua na área da Segurança Pública, a qual vamos chamar de 'SEGPUB'.

No caso da 'SEGPUB' então, a resposta a primeira pergunta pode ser prestar serviço de Segurança Pública

2. Quem deve ser nosso cliente? Ou seja, “qual o perfil do nosso cliente?”



Teoria x prática

Qualquer integrante da sociedade, inclusive aqueles que violam a lei.

3. Como devemos atender nossos clientes? Ou seja, quais meios devem ser escolhidos?



Teoria x prática

No caso da “SEGPUB”, a resposta a terceira pergunta pode ser: “com agilidade”.

4. O que queremos oferecer de benefícios aos nossos clientes?



Teoria x prática

No caso da “SEGPUB”, a resposta a quarta pergunta pode ser: “segurança e respeito”

5. Qual a região que devemos atender?



Teoria x prática

No caso da “SEGPUB”, a resposta a quinta pergunta pode ser: “aquela que estiver mais necessitada”.

6. Qual a responsabilidade social que devemos ter?



Teoria x prática

No caso da "SEGPUB", a resposta a sexta pergunta pode ser: "Tornar-se parceira, contribuindo para o desenvolvimento da qualidade de vida da população atendida".

Desse modo, após o momento de reflexão, pode-se formular a missão da organização



Teoria x prática

No caso da "SEGPUB", a missão pode ser: "Prestar serviço de segurança pública aos nossos clientes com agilidade e respeito aos direitos fundamentais, garantindo o exercício pleno da cidadania."

- A VISÃO DEVE REPRESENTAR UM SONHO A SER PERSEGUIDO.

É a típica reflexão: o ápice da minha felicidade será quando eu for...

Há organizações que querem sobressair pelo tamanho (porte) e outras pela qualidade de seus produtos e serviços, e há ainda as que querem as duas coisas. Cabe a cada organização, e a seu gestor ou gestores, escolher o seu caminho e o seu sonho...

O fundamental é ter esse sonho de forma clara, para que todos (dirigentes e colaboradores) estejam unidos e uma energia positiva canalizada para a conquista maior da organização.



Teoria x prática

No caso da "SEGPUB", a visão pode ser: "Ser uma empresa referencia na prestação de serviços".

A definição do negócio dá foco à organização, ou seja, posicionamento. Deve conceber a satisfação dos desejos e/ou necessidades dos clientes da organização. Representa o que a organização faz de melhor para seu cliente, ou seja, sua competência essencial.

- Para a definição do negócio você pode fazer uma junção das respostas 1 e 4.



Teoria x prática

No caso da "SEGPUB", o negócio pode ser: "Prestar serviço de segurança pública focado no respeito ao cidadão".

A partir da definição do negócio, pode-se formular um slogan para a organização, o qual poderá e deverá ser utilizado como marketing institucional.

Um profissional da área de marketing poderá trabalhar muito bem a questão do slogan, mas uma dica é sempre vincular o nome da organização ao slogan.



Teoria x prática

No caso da "SEGPUB", o slogan pode ser: "SEGPUB: Agilidade, respeito e segurança para o cidadão".

Aproveite o momento e crie um slogan para sua organização!

- OS VALORES DEVEM REPRESENTAR A FORMA DE CONDUTA DE TODAS AS PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO.



Assim como em uma família, nas organizações os valores são a alma da mesma e servem como balizadores para a tomada de decisão. Dessa forma, os valores devem estar claros para gerar um certo conforto, uma certa proteção, uma forma de conduta.

É sempre bom que, após a apresentação dos valores de uma organização, seja desenvolvida uma justificativa, no sentido de explicar por que aquele valor é importante para a organização.



Teoria x prática

No caso da “SEGPUB”, os valores podem ser:

“Agilidade: Agilidade na prestação de serviço deve ser orgulho para nós e referências para nossos clientes.

Segurança: É importante que nossos clientes confiem em nossos produtos e serviços.

Respeito: A atuação da instituição em todos os níveis visa garantir a prestação de um serviço que respeite os nossos clientes.

Parcerias sólidas: Sabendo que não estamos só no caminho de nossos sonhos, devemos formar parcerias sólidas com nossos fornecedores e clientes, para que eles nos ajudem a alcançar nossa missão.

Hierarquia: É a ordenação da autoridade, em níveis, dentro da estrutura da organização.

Disciplina: É a rigorosa observância e acatamento das normas que regulam as atividades da instituição, tanto interna como externamente.”

**Agilidade**

A agilidade na venda e prestação de serviços deve ser motivo de orgulho para nós e referências para nossos clientes.

Comodidade

Devemos sempre priorizar a comodidade dos clientes em relação à nossa, facilitando o atendimento aos mesmos.

Segurança

É importante fazer com que nossos clientes confiem em nossos produtos e serviços.

Parcerias Sólidas

Sabendo que não estamos sós no caminho de nossos sonhos, devemos formar parcerias sólidas com nossos fornecedores e clientes, para que eles nos ajudem a alcançar nossa missão.

Satisfação

Para nós, a satisfação de nossos parceiros e colaboradores é uma prioridade, e o que garante a continuidade da nossa empresa.

- OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS REPRESENTAM UM RESULTADO A SER ATINGIDO.

Eles são desenvolvidos para que a organização possa usufruir as oportunidades e pontos fortes, amenizar as ameaças, e neutralizar os pontos fracos, sempre baseada na missão, visão, negócio e valores definidos.

Esses objetivos envolvem toda a organização e podem ser referentes, por exemplo:

A melhoria da qualidade dos serviços.



Os objetivos definidos pela organização devem estar descritos de maneira objetiva, clara e de preferência começando com um verbo no infinitivo. Da mesma forma que as estratégias e as ações. Isso dará uma conotação de algo que precisa ser feito!

Para a “SEGPUB”, um objetivo estratégico pode ser: “Melhorar a qualidade dos serviços de segurança pública prestados a comunidade”.

Mas, atenção, não se pode parar por aí! Para cada objetivo formulado deve-se definir também uma meta.

Atenção: A meta é a quantificação de um objetivo, de uma estratégia ou de uma ação. Analise um exemplo.



Teoria x prática

Objetivo: Melhorar a qualidade dos serviços de segurança pública prestados a comunidade.

Meta: Melhorar em até 20% a qualidade dos serviços de segurança pública prestados a comunidade, até dezembro de 2006.

– Ah, em todo planejamento é importante, ainda, definir um responsável ou uma equipe pelo objetivo traçado. Então, não esqueça!

Etapa 5 - definição de estratégias

Observe que para cada objetivo traçado devem ser definidas estratégias, ou seja, caminhos para se alcançar o que se deseja.



Teoria x prática

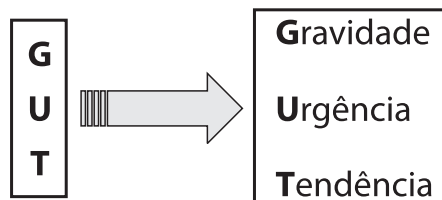
Podem ser estratégias da “SEGPUB”:

- Treinar a equipe do Centro de Operações;
 - Treinar a equipe de rua em qualidade no atendimento (aqueles que tem contato direto com a população);
 - Adquirir um novo sistema de gerenciamento de atendimento para o Centro de Operações;
 - Adquirir um novo sistema de comunicações via rádio;
 - Criar grupos para prestar um atendimento segmentado à população – para atender crianças, idosos, homossexuais, portadores de necessidades especiais, etc;
 - Investir em marketing.
-

No entanto, da mesma forma que foi preciso definir para o objetivo traçado a meta e o(s) responsável(is), essa etapa de estratégias não pára por aí. Você ainda precisa definir as metas de cada estratégia e os responsáveis pelas mesmas.

Bem, como temos várias estratégias, temos que priorizá-las.

Matriz GUT entra em ação!



Fonte: Matriz GUT

- **Gravidade:** é o que inspira risco, cuidado, perigo para a organização neste momento.
- **Urgência:** é a ordem lógica de priorização de implantação. Verificar o que deve ser colocado em prática antes.
- **Tendência:** é o que pode se tornar mais grave.



Mas como utilizar a matriz GUT?

Para cada estratégia definida, deve-se atribuir uma nota de 1 a 5 aos fatores. Quanto maior o valor atribuído, maior será o nível de gravidade, urgência ou tendência. A soma das três notas resultará na ordem de priorização das estratégias a serem implementadas.

- Se, ao definir o objetivo, tivéssemos mais de um, também teríamos que priorizá-lo!

A instituição deve primeiro, se preocupar com o treinamento da equipe de rua, para em segundo momento treinar a equipe do Centro de Operações. Depois será o momento de adquirir os novos sistema, tanto de gerenciamento de ocorrências como de comunicação. Só após ela vai criar grupos para prestar um atendimento segmentado à população. Feito tudo isso ela pode então investir em divulgação.

- Você percebeu como ficou mais fácil a priorização das estratégias com a aplicação da matriz GUT?

Observe no exemplo do Quadro 6, (uma relação **Teoria x Prática**) em que a empresa definiu seu planejamento para um período de seis meses, devendo:

Estratégia	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Treinar a equipe do Centro de Operações	4	5	4	13
Treinar a equipe de rua em qualidade no atendimento	5	5	5	15
Adquirir um novo sistema de gerenciamento de atendimento para o Centro de Operações	3	4	4	11
Adquirir um novo sistema de comunicações via rádio;	3	4	4	11
Criar grupos para prestar um atendimento segmentado à população – para atender crianças, idosos, homossexuais, portadores de necessidades especiais, etc;	2	2	3	7
Investir em divulgação	1	1	2	4

QUADRO 6 - aplicação da matriz gut

Note no exemplo do quadro 6, que a instituição deve primeiro, se preocupar com o treinamento da equipe de rua, para em segundo momento treinar a equipe do Centro de Operações. Depois será o momento de adquirir os novos sistema, tanto de gerenciamento de ocorrências como de comunicação. Só após ela vai criar grupos para prestar um atendimento segmentado à população. Feito tudo isso ela pode então investir em divulgação.

E, por último, basta definir os responsáveis pelas estratégias!

Etapa 6 - definição dos planos de ações

Após definir as estratégias para se atingir um objetivo, observe que ainda está muito vago o que precisa ser realizado. Portanto, é a hora de definir as ações do planejamento. Para cada estratégia um conjunto de ações.

Estratégias	Ano de 2006					
	Meses					
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Treinar a equipe de rua em qualidade no atendimento						
Treinar a equipe do Centro de Operações						
Adquirir um novo sistema de gerenciamento de atendimento para o Centro de Operações						
Adquirir um novo sistema de comunicações via rádio;						
Criar grupos para prestar um atendimento segmentado à população – para atender crianças, idosos, homossexuais, portadores de necessidades especiais, etc;						
Investir em divulgação						

QUADRO 7 - cronograma de execução

Estratégia	Ações
Treinar a equipe de rua em qualidade no atendimento	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contratar treinamento em qualidade no atendimento; ■ Executar o treinamento; ■ Avaliar o treinamento.
Treinar a equipe do Centro de Operações	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contratar treinamento em qualidade no atendimento; ■ Executar o treinamento; ■ Avaliar o treinamento.
Adquirir um novo sistema de gerenciamento de atendimento para o Centro de Operações	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar as necessidades que um sistema de gerenciamento de atendimento deva conter; ■ Montar as características técnicas mínimas para o novo sistema de gerenciamento de atendimento; ■ Executar a licitação para compra; ■ Treinar toda a equipe do Centro de Operações no novo sistema.
Adquirir um novo sistema de comunicações via rádio;	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar as necessidades que um sistema de gerenciamento de atendimento deva conter; ■ Montar as características técnicas mínimas para o novo sistema de comunicação via rádio; ■ Executar a licitação para compra; ■ Treinar toda a equipe do Centro de Operações no novo sistema.
Criar grupos para prestar um atendimento segmentado à população – para atender crianças, idosos, homossexuais, portadores de necessidades especiais, etc;	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar os segmentos da população que solicitam prestação de serviço; ■ Verificar quais são organizados e identificar seus representantes; ■ Visitar os representantes desses segmentos para identificar as necessidades; ■ Desenvolver uma parceria com esses segmentos visando a implantação do atendimento; ■ Contratar consultoria, se for o caso, para auxiliar na implementação dos serviços; ■ Capacitar os integrantes dos novos grupos de atendimento; ■ Ativar os grupos.
Investir em divulgação	<ul style="list-style-type: none"> ■ Criar verba orçamentária destinada a divulgação; ■ Contratar serviços especializados para a divulgação dos serviços da instituição.

QUADRO 8 - estratégias e suas ações

Ah, da mesma forma que foi feito com o objetivo e com as estratégias, não esqueça de definir para cada ação uma meta e ainda um responsável. É dessa maneira que envolvemos todos os níveis hierárquicos no planejamento que está sendo desenvolvido. Observe como fica na relação teoria/prática:

Estratégia/Ação	Responsável
■ Treinar a equipe de rua em qualidade no atendimento	Chefe do setor de planejamento.
■ Contratar treinamento em qualidade no atendimento	Chefe do setor de compras
■ Executar o treinamento	Chefe do setor de pessoal
■ Avaliar o treinamento	Chefe do setor de planejamento

QUADRO 9 - estratégia, ações e responsáveis

Note que no Quadro 9 o exemplo apresenta apenas uma estratégia, ficando o Gerente de Recursos Humanos responsável pela mesma, sendo que a responsabilidade pelas ações ficou dividida entre o Gerente de Vendas, a Assessoria de Informação e a Gerência de Recursos Humanos (equipe de recursos humanos).

Etapa 7 - definição dos recursos

Sabemos que, para colocar em prática um planejamento desenvolvido, precisamos de recursos financeiros, humanos e materiais. Para definirmos os recursos financeiros, devemos definir o gasto com cada ação, que somado, resultará no gasto total do planejamento desenvolvido. Em Segurança Pública não é diferente, trabalhamos com orçamento público, que é sempre muito escasso e disputado e em grande parte, mal empregado.

Estratégia/ações	Custo
Treinar a equipe de rua em qualidade no atendimento	R\$10.845,00 (dez mil oitocentos e quarenta e cinco reais)
1) Contratar treinamento em qualidade no atendimento	R\$10.000,00 (dez mil reais)
2) Executar o treinamento	R\$0,00 (zero real)
3) Avaliar o treinamento	R\$845,00 (oitocentos e quarenta e cinco reais)
Valor desembolsável	R\$10.000,00 (dez mil reais)
Valor não-desembolsável	R\$845,00 (oitocentos e quarenta e cinco reais)

QUADRO 10 - estratégia, ações e gastos

Para calcular os valores do Quadro 10 temos que levar em consideração não apenas aqueles que a instituição desembolsa ao efetuar contratações, mas também as horas trabalhadas pelos integrantes da instituição. Para calcular os valores dos custos dos funcionários da instituição temos que ter por base o salário hora de cada integrante e multiplicar pelas horas empregadas em cada ação. Não podemos esquecer que mesmos os valores não desembolsáveis constituem custos para a instituição e devem ser devidamente apropriados.”



Observe que todos os gastos devem ser calculados, mesmo que a organização não vá gastar além dos desembolsos normais, tendo em vista que a partir do momento que as pessoas estão envolvidas com qualquer tipo de atividade, isso representa gasto para a organização.

Em relação aos recursos humanos, você pode estar se perguntando: mas, já não definimos os responsáveis? A resposta é positiva. Mas pode ocorrer que seja necessário contratar, de maneira permanente ou temporária, pessoas para a implementação do plano e é isso que chamamos de recursos humanos necessários. São aqueles de fora da organização.

Em relação aos recursos materiais, pode ser que, por exemplo, ao contratarmos uma nova equipe de vendas seja também necessário adquirirmos novos veículos e assim vamos estipulando o que precisaremos. E é isso que chamamos de recursos materiais necessários para o planejamento.

Todos esses recursos (financeiros, humanos e materiais) devem estar definidos e orçados para que o gestor ou os gestores verifiquem se a organização possui os recursos financeiros suficientes e se terá que fazer, por exemplo, um empréstimo para “banciar” os gastos oriundos do planejamento.

Esta etapa também é importante para que a organização decida se há realmente a possibilidade de implementar tudo o que foi definido ou se somente será implementada parte do planejamento realizado. Ou até mesmo de reavaliar algo do que foi planejado.

Etapa 8 - implementação

Nesta etapa, você e sua equipe devem definir como será deflagrado o processo de implementação do planejamento e podem desenvolver um relatório detalhado do que foi planejado para ser apresentado e distribuído às pessoas-chave, ou seja, aos responsáveis pelos objetivos, estratégias e ações. E ainda um relatório resumido e personalizado para as demais pessoas.



É sempre bom que seja escolhido um dia, o “dia d” para o lançamento do planejamento.

Pode ser feita uma reunião ou até mesmo uma confraternização entre as pessoas-chave ou, se possível, com todos os envolvidos da organização.

Etapa 9 - monitoração, avaliação e controle

Como as mudanças ambientais não páram somente porque você está implementando um planejamento, você ainda deve definir quem ficará responsável pelo monitoramento ambiental, ou seja, quem refará o diagnóstico estratégico e qual a periodicidade.

Além da monitoração, também deve ser feita constantemente a avaliação do planejamento para verificar se o que foi planejado está sendo executado. É, na realidade, medir o desempenho e compará-lo com o padrão. Essa avaliação poderá ser realizada pelo próprio executor da ação ou então por um responsável.

Se necessário, tanto pelas mudanças ambientais identificadas na monitoração, quanto pelos desvios verificados na avaliação, você deve alterar o que foi planejado, ou planejar tudo novamente. É o controle, propriamente dito, entrando em ação.



Síntese

Na segunda unidade, na qual aprendeu a definir melhor seu alvo, você estudou os tipos de planejamento, a importância de planejar estrategicamente, além de aprender a desenvolver um planejamento estratégico a partir de uma análise ambiental, você compreendeu que:

- quando se consideram os níveis hierárquicos, os tipos de planejamento podem ser: estratégico, tático e operacional;
- o planejamento estratégico é utilizado pelas organizações para que elas possam identificar o que devem realmente fazer, ou seja, quais são suas necessidades, por meio de uma análise situacional;
- o planejamento estratégico também serve para que as organizações identifiquem o que deve ser priorizado em termos de gravidade, urgência e tendência, para
- estabelecerem metas a serem cumpridas, desenvolvendo inclusive um cronograma de implantação;

- o planejamento estratégico define como deve ser feito para atingir os objetivos delineados, traçando planos de ações e estabelecendo as responsabilidades de cada um com o que foi planejado;
- o planejamento estratégico ainda define os recursos que serão gastos pela organização para que os objetivos almeçados sejam alcançados, além de explicitar como será executado, monitorado, avaliado e controlado;
- existem inúmeras formas de se desenvolver um planejamento estratégico e que a metodologia sugerida aqui está dividida em 8 fases: (1) Pré-diagnóstico; (2) Sensibilização; (3) Diagnóstico Estratégico; (4) Definição da Base Estratégica Corporativa; (5) Definição de Estratégias; (6) Definição dos Planos de Ações; (7) Definição dos Recursos; (8) Implementação; (9) Monitoração, Avaliação e Controle.

A partir de agora, você já está apto a passar para o quinto estágio do processo de conquista e aprender sobre as estratégias para atingir o seu alvo. Vamos para a função organização, então?



Atividades de auto-avaliação

Para você definir melhor o alvo, realize a seguinte atividade de aprendizagem.

1. Na 2ª coluna estão indicados aspectos relacionados aos planejamentos estratégico, tático e operacional. Relacione as colunas, colocando o número equivalente.

(1) Planejamento Estratégico

(2) Planejamento Tático

(3) Planejamento Operacional

() Planos de ações

() Médio prazo

() Envolve a empresa como um todo

() Curto prazo

() Subsistemas organizacionais

() Longo prazo

2) Descreva, com suas palavras, por que as organizações planejam.

3) Realize o diagnóstico interno e externo da Farmácia XYZ, uma empresa varejista que vende somente produtos alopáticos. Relacione as variáveis da empresa e de seu ambiente (descritas abaixo) aos seguintes aspectos da análise SWOT:

(A) Ponto Forte (B) Oportunidade (C) Ponto Fraco (D) Ameaça

- () Lucros Elevados.
- () Surgimento no mercado de novos equipamentos (de alta tecnologia) otimizando o processo de controle de estoques.
- () Marca forte, em função dos investimentos sucessivos em marketing.
- () Novos concorrentes potenciais fortes.
- () Custos mais altos que os concorrentes.
- () Falta de integração entre os sistemas de gestão.
- () Queda de crescimento do mercado
- () Inexistência de um Plano de Cargos e Salários
- () A procura por medicamentos homeopáticos tem crescido bastante.
- () Atendimento diferenciado ao cliente.
- () Aumento de renda da população.
- () Sistema de comunicação ineficaz entre os diversos departamentos e níveis hierárquicos.

4. Dentre os objetivos organizacionais abaixo, identifique qual possui o maior nível de gravidade e/ou de urgência e/ou de tendência, justificando sua resposta.

Obs.: qualquer um dos objetivos pode não aparecer na sua resposta, aparecer uma vez, duas vezes ou até três vezes.

Objetivo 1 - Expandir o mercado de atuação

Objetivo 2 - Reestruturar internamente a organização

Objetivo 3 - Desenvolver um plano de benefícios aos colaboradores

a) O objetivo _____ tem o maior nível de GRAVIDADE porque

b) O objetivo _____ tem o maior nível de URGÊNCIA porque

c) O objetivo _____ tem o maior nível de TENDÊNCIA porque

5. Em relação aos objetivos da questão anterior, selecione o que você identificou com maior nível de URGÊNCIA e:

a) Estabeleça uma meta para o mesmo, quantificando-o.

b) Defina 3 (três) estratégias e 3 (três) metas que serão necessárias para que o objetivo selecionado seja alcançado.

Lembre-se: A meta é a quantificação da estratégia!

Estratégia 1

Meta 1

Estratégia 2

Meta 2

Estratégia 3

Meta 3



Saiba mais

Para aprofundar seus conhecimentos a respeito do desenvolvimento e da implementação de um planejamento estratégico leia o livro sugerido a seguir, o qual trata do assunto de uma maneira bem simples e contextualizada.

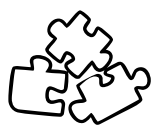
FISHMANN, A. M.; ALVIEIDA, M. 1. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

Organização estratégica na Segurança Pública



Objetivos de aprendizagem

- Conceituar a função organização.
- Compreender a interligação entre função organização, estratégia, estrutura organizacional, tecnologia e ambiente externo.



Seções de estudo

Seção 1 O que é a função organização?

Seção 2 Função organização e estratégia

Seção 3 Função organização e tecnologia

Seção 4 Função organização e ambiente externo

Seção 5 Estrutura organizacional



Para início de estudo

Na unidade anterior, você aprendeu a definir com precisão o seu alvo, apaixonando-se pela função planejamento. A partir de agora, você já pode saber um pouco mais sobre as estratégias que as organizações utilizam para conquistar o que desejam. Vamos nessa?

SEÇÃO 1 - O que é a função organização?

Após ter planejado o que se espera alcançar, a organização deve “colocar a casa em ordem”, determinando qual a melhor forma de se estruturar. É organizando que se chega aonde quer.

Lá na função planejamento, no momento em que estamos definindo as estratégias, as ações, as responsabilidades de cada um, e ainda delineando os recursos humanos, materiais e financeiros que serão necessários para alcançarmos os objetivos traçados, já estamos organizando. Ou seja:



Organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização (Stoner, Freeman, 1999, p. 6).

Já, Lacombe e Heilbom (2002, p. 69) definem a função organização como:



O processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente e a empresa e seus funcionários realizem seus objetivos mútuos.

Desse modo, cada organização, dependendo de suas estratégias, de suas tecnologias e ainda de seus ambientes externo e interno, poderá adotar diferentes estruturas organizacionais.

Lembre-se: não existe *the best way* em assunto de estruturação.



Figura 1 - A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SEUS CONDICIONANTES

Fonte: Elaborada pela autora



Mas, o que é uma estrutura organizacional?

A estrutura organizacional é “o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa” (Oliveira, 2001, p.85). Esses elementos são os componentes de uma estrutura organizacional, os quais podem ser visualizados na figura a seguir e serão mais bem-definidos na Seção 5.

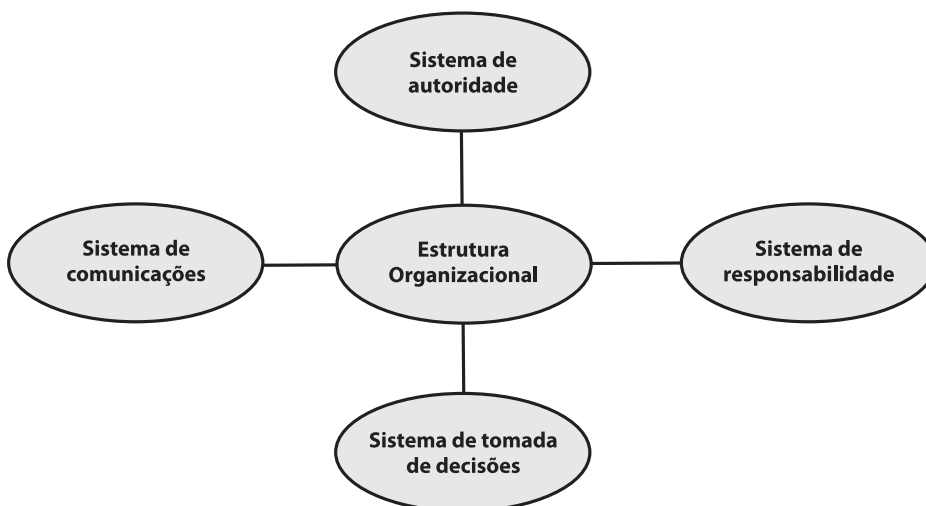


Figura 2 - A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SEUS COMPONENTES

Fonte: Elaborada pela autora

A representação gráfica de uma estrutura organizacional é denominada de organograma

SEÇÃO 2 - Função organização e estratégia

Como você já sabe, durante o planejamento, quando você estiver definindo estratégias nos diferentes níveis organizacionais para o alcance dos objetivos traçados, você já estará começando a determinar como a organização se estruturará, ou seja, estará determinando como ela se organizará para atingir os objetivos traçados. Esse tipo de estratégia é chamada de estratégia pretendida, ou seja, planejada.

No entanto, quando a organização não tiver um planejamento formalizado, algumas vezes, ao se deparar com algum problema ou oportunidade, seu gestor terá que definir a melhor estratégia a escolher. E, essa escolha, também chamada de tomada de decisão, poderá afetar sua estrutura organizacional. Essa é a chamada **estratégia emergente**, ou seja, que surgiu sem que tenha sido planejada.

Se você tiver interesse em se aprofundar neste fantástico mundo das escolas de estratégias, sugerimos que você leia a bibliografia recomendada no “Saiba mais” desta unidade.

Observe, portanto, que a escolha de estratégias determina o curso a ser tomado pela organização. Devido a sua importância, muitas são as teorias e escolas que estudam a estratégia e seu processo de formulação e também de escolha.



E PARA VOCÊ, FUTURO GESTOR ESTRATÉGICO, O QUE É PRECISO SABER SOBRE A FUNÇÃO ORGANIZAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS?

É necessário que você saiba que:

- a função organização também depende das estratégias formuladas e escolhidas;
- as estratégias ajudam a dar significado às ações e à função organização;
- uma vez escolhida uma estratégia e juntamente com a tecnologia e o ambiente externo, a mesma promoverá o ajuste, a mudança, a organização ou reorganização da estrutura organizacional.

SEÇÃO 3 - Função organização e tecnologia

Com base no que planejou, você poderá mais uma vez fazer uso da função organização para poder melhor utilizar as tecnologias que possui ou então, adquirir novas.

No entanto, atenção: a tecnologia deverá ser entendida por você, futuro gestor, como parte dos recursos necessários para a obtenção dos resultados organizacionais.

Ainda não ficou bem claro? Acompanhe mais detalhes.



Tecnologia é tudo aquilo que você precisará para fazer funcionar sua organização: equipamentos, materiais, conhecimento das pessoas, espaço físico, capital, entre outros.

Observe que a tecnologia é uma variável ao mesmo tempo interna e externa à organização. Quando esta estiver fazendo uso de recursos próprios, a tecnologia será interna. Por outro lado, a organização também pode utilizar tecnologia de outras organizações. Por exemplo: contratando empresas terceirizadas. Neste caso, a tecnologia será externa.

Mas sua função de gestor não pára por aí, principalmente em empresas que estão inseridas em ambientes cujas inovações tecnológicas são constantes. Essas inovações podem vir de fornecedores ou concorrentes. Os primeiros podem, por exemplo, estar sempre lançando novos equipamentos, “exigindo” que a empresa, ou seja, seu cliente, os adquira para poder competir adequadamente. Já os concorrentes podem, por exemplo, lançar novos produtos e “exigir” que a empresa “corra do prejuízo” para não ficar fora do mercado.

Mais uma vez você está observando que para gerenciar estrategicamente uma organização, a questão de adaptação aos ambientes interno e externo é fundamental.



Quais os tipos de tecnologia que uma organização pode utilizar?

Como no caso da estratégia, muitos são os estudos a respeito dos tipos de tecnologia que uma organização pode utilizar. No entanto, eles têm um ponto em comum: as tecnologias variam em seu grau de rotina, ou seja, em variabilidade das atividades da organização, sendo que: uma organização mecanicista ou burocrática (ver Seção 5) tenderá a utilizar uma tecnologia rotineira (fixa).

Fábricas cuja linha de produção não pode ser alterada. É muito comum que fábricas utilizem equipamentos e maquinários que exijam grande investimento para serem alterados ou substituídos; e uma organização orgânica (ver Seção 5) tenderá a fazer uso de uma tecnologia não-rotineira (flexível).



Empresas de prestação de serviços cujos equipamentos e know how devem ser sempre adaptados aos diversos clientes e tipos de serviços a serem prestados.

É importante que você perceba que as pessoas (know how) e o capital (recursos financeiros) também são tecnologias utilizadas pelas organizações, devendo ser considerados como condicionantes da estrutura organizacional.

Refleta: quais são as tecnologias que sua instituição utiliza? Elas estão atendendo perfeitamente às necessidades?

SEÇÃO 4 - Função organização e ambiente externo



Uma vez definida a tecnologia a ser empregada na organização, você ainda tem uma questão a resolver: como organizar o que foi planejado diante do ambiente externo que a organização possui?

Você já percebeu que o ambiente externo é um fator que possui grande interferência sobre a função planejamento. Aqui, na função organização, essa realidade não é diferente.

É cada vez maior o número de empresas que, devido à alta concorrência existente e ainda à exigência de seus clientes, se organiza ou se reorganiza para atingir patamares ainda melhores de competitividade.

Desse modo, para que os objetivos traçados no Planejamento Estratégico sejam atingidos, pode-se fazer uma pesquisa junto à concorrência e/ou outras agências de segurança pública, o chamado benchmarking, para tornar a empresa mais ágil, mais enxuta e mais flexível do que a de seus concorrentes. É a lei da sobrevivência.



O que você conhece em outras instituições que gostaria de ver implantado em sua organização?

Observe, portanto, que as organizações, devido às grandes mudanças ambientais que temos atualmente, tendem a se organizar a fim de se tornarem mais orgânicas.

Mas isso é um assunto que será tratado na próxima seção. Acompanhe!

SEÇÃO 5 - Estrutura organizacional

Uma vez definidas as estratégias, identificadas e escolhidas as tecnologias e analisado o ambiente externo, o gestor ainda deve determinar os conjuntos ou planos de ações para cada estratégia e, por conseguinte, os responsáveis pelas suas consecuições.



Quando uma organização ainda não estiver montada, começa-se a agrupar os responsáveis pelas ações de determinada estratégia, sob o comando do responsável.

A partir de então, a estrutura organizacional passa a ser delineada, definindo-se:

- **sistema de comunicações** - resultado dos fluxos horizontal, diagonal/ transversal e vertical das informações da empresa.
- **sistema de autoridade** - resultado da distribuição do poder legítimo (ver Unidade 4), o qual vai diminuindo à medida que se descem os níveis hierárquicos.
- **sistema de responsabilidade** - resultado da alocação das atribuições que competem a cada pessoa na empresa, a qual deve prestar contas a quem lhe atribuiu tal responsabilidade.
- **sistema de tomada de decisões** - resultado da escolha sobre as informações.



E quando uma organização já estiver estruturada, em funcionamento, deve-se utilizar a função organização, se necessário, para redefinir sua estrutura organizacional. Neste caso, a função organização também terá o papel de integração.

Ou seja, integrar as atividades das diversas unidades organizacionais (diretorias, seções departamentos, gerências, áreas, etc.) aos objetivos do planejamento. Desse modo, a estrutura organizacional que já está montada, também influenciará no uso que se fará da função organização. Olha o ambiente interno aí!

Uma estrutura organizacional pode ser montada ou reestruturada de uma ou de outra forma, dependendo da maneira como você fará uso da função organização para atingir os objetivos traçados no planejamento e ainda dos condicionantes da estrutura (estratégias, tecnologias e ambiente externo).



Existem, por conseguinte, diversos formatos organizacionais que variam dentro de um *continuum* entre a organização burocrática e a organização orgânica.

A **organização burocrática ou mecanicista** fundamenta-se na escola burocrática. E, é sempre bom recordar que não há como estudar a função organização sem nos remetermos ao “pai” dessa função – Max Weber.

A **organização orgânica**, por sua vez, possui características quase que opostas à organização burocrática.

No Quadro 11 você poderá visualizar algumas das características da organização burocrática e orgânica.

Organização burocrática	Organização orgânica
Grande divisão do trabalho, gerando um alto nível de especialização das pessoas;	Pequena divisão do trabalho, gerando profissionais generalistas-especializados;
Rigorous conjunto de regras e regulamentos;	Existência de políticas e diretrizes;
Relacionamento impessoal;	Relacionamento impessoal e pessoal;
Contratação e promoção somente baseadas no critério técnico	Contratação e promoção baseadas tanto no mérito técnico como na capacidade de relacionamento, dentre outras características pessoais;
Relações claras de autoridade e responsabilidade	Relações baseadas em todas as fontes de poder;
Comunicações formais	Comunicações informais;
Procedimentos bem definidos	Tarefas padronizadas;
Funcionamento previsível da organização e das pessoas que a compõe;	Organização flexível e adaptável; Pessoas com elevadas capacidades técnicas e de condução de adversidades;
Alto nível de formalização e centralização;	Baixo nível de formalização e centralização;
Baixo nível de integração	Alto nível de integração

QUADRO 11 – CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICA E ORGÂNICA

Antes de você aprofundar seus conhecimentos a respeito dos tipos de estrutura organizacional na próxima seção, é importante que você tenha claro que:

- **órgãos de linha** são unidades de comando;
- **assessorias** ou *staffs* são unidades organizacionais (departamentos) ou uma pessoa que presta serviços especializados ou de consultoria técnica, para um ou mais órgãos de linha.
- quando uma unidade de linha ou de *staff* for terceirizada, deve-se representá-la no organograma com caixas pontilhadas;
- os *staffs* são representados de forma diferenciada no organograma, e não são considerados como nível hierárquico, conforme o exemplo do organograma a seguir (Figura 3) que possui apenas dois níveis hierárquicos.

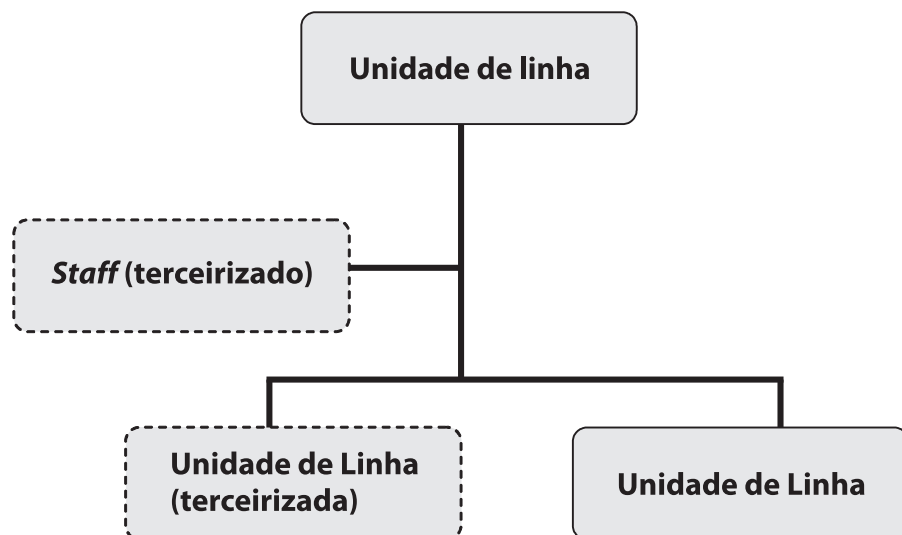


Figura 3 - REPRESENTAÇÃO DE ÓRGÃOS DE LINHA E DE STAFF



Síntese

Nesta quinta unidade, na qual você aprendeu a respeito das estratégias utilizadas pelas organizações para conquistarem o que desejam, você estudou que:

- a função organização é o processo de arrumar e alocar os recursos humanos, materiais e financeiros da organização, definindo autoridade e responsabilidade, a fim de atingir os objetivos traçados no planejamento; a partir da função organização, cada organização, dependendo de suas estratégias, de suas tecnologias e ainda de seu ambiente externo, que são os condicionantes de uma estrutura organizacional, monta estruturas diferentes;
- uma estrutura organizacional é composta por sistemas de autoridade, responsabilidade, tomada de decisões e comunicações;
- existem diversos formatos organizacionais que variam dentro de um continuum entre a organização burocrática e a organização orgânica;



Atividades de auto-avaliação

Lembre-se que as atividades de auto-avaliação objetivam ajudá-lo a desenvolver com autonomia a sua aprendizagem para você ter sucesso, primeiro realize com obstinação todas as questões sugeridas e somente ao final verifique as suas respostas –é só relacioná-las com as respostas e comentários do professor, presentes ao final deste livro.

- 1) Descreva, com suas palavras, seu conceito de função organização.



Saiba mais

Para aprofundar seu conhecimento a respeito das escolas de estratégia empresarial, leia o livro:

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. Para obter maiores informações a respeito desse livro acesse o seguinte endereço eletrônico: <<http://shopping.terra.com.br/artmed/product.asp?dept%5Fid=&p f%5Fid=25674&tpceid=K39POL6KSEBM8MV6FRCJ3P9GDCTG2D4D>>

A seguir você terá a oportunidade de fazer a leitura de um texto que engloba os conhecimentos obtidos nesta quinta unidade e ainda os da segunda unidade a respeito do ciclo de vida das organizações. Então, conquiste com precisão, sabendo mais.

ESTRUTURANDO A FIRMA EMPREENDEDORA

Em algum momento, o empreendedor bem-sucedido descobre que não pode fazer tudo sozinho. Mais pessoas devem ser contratadas. O empreendedor deve decidir qual é o arranjo estrutural mais apropriado para realizar as atividades da firma de forma eficaz. Sem algum tipo de organização estrutural adequada, o empreendimento pode ver-se em uma situação caótica em pouco tempo.

Em firmas pequenas, a estrutura da organização tende a desenvolver-se com pouco planejamento consciente por parte do fundador ou proprietário. Em sua maioria, elas parecem uma estrutura simples. À medida que o empreendimento cresce e o proprietário ou fundador acha cada vez mais difícil continuar sozinho, mais empregados são acrescentados para desempenhar certas funções ou tarefas que o empreendedor já não consegue mais realizar. Estes indivíduos tendem a continuar fazendo as mesmas funções à medida que a empresa amadurece. Assim surge a estrutura funcional, na qual cada um ou a maior parte dos aspectos funcionais do empreendimento - como contabilidade, marketing, recursos humanos e assim por diante - é controlado por um administrador. É normal que esta estrutura funcional se desenvolva gradualmente, em vez de ser criada em um único movimento rápido.

Com a evolução no sentido de uma estrutura mais explícita, vem um conjunto inteiramente novo de desafios para o empreendedor. Subitamente, ele tem que delegar a autoridade e a responsabilidade operacional para outros. Isto é uma das coisas mais difíceis para um empreendedor - deixar outra pessoa tomar as decisões. Afinal de contas, raciocina ele, como alguém pode conhecer esse negócio tão bem quanto eu? Além disso, o que funcionava na atmosfera razoavelmente informal e flexível agora não acontece mais.

Muitos empreendedores estão muito preocupados em manter a atmosfera de "empresa pequena", mesmo quando suas organizações evoluem no sentido de arranjos estruturais mais elaborados.

No entanto, uma organização "estruturada" não implica ter que desistir da flexibilidade, da adaptabilidade e da liberdade. Na verdade, muitos dos projetos organizacionais mais recentes, como a estrutura baseada em equipes e a organização sem fronteiras, são particularmente apropriados às firmas pequenas.

Os projetos e arranjos fluidos dessas estruturas contemporâneas podem dar à firma empreendedora tanto a abertura quanto a rigidez das quais ela precisa.

Fonte: ROBBINS, S., COULTER, M. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998, p. 226.

UNIDADE 4

4

Direção estratégica na Segurança Pública



Objetivos de aprendizagem

- Conceituar a função direção.
- Entender o que é autoridade, poder e liderança.
- Compreender a importância da delegação e da tomada de decisão para a função direção.
- Visualizar como pode ser feita a implementação de um novo planejamento.



Seções de estudo

Seção 1 O que quer dizer a função direção?

Seção 2 Autoridade X Poder.

Seção 3 O que é liderança?

Seção 4 Como realizar a delegação?

Seção 5 Como fazer a tomada de decisões?

Seção 6 Como implementar o planejamento desenvolvido?



Para início de estudo

Na unidade anterior, você estudou as estratégias que as organizações utilizam para conquistarem o que desejam. Desse modo, elas usam a função organização para alcançarem o objetivo traçado anteriormente, na função planejamento.

Neste momento, você passará a estudar a terceira função do administrador, a função direção, a fim de que o que foi planejado e organizado possa ser, efetivamente, colocado em prática.

Convido você a aprender a dominar a situação, dando direção à organização!

SEÇÃO 1 - O que quer dizer a função direção?

Apesar de você, juntamente com um planejamento e estruturado sua empresa para que o que foi planejado possa ser atingido, sua função de gestor ainda não chegou ao fim. Neste momento, você deverá estar ainda mais presente para poder coordenar e dar direção ao planejamento desenvolvido e implementá-lo.

É importante que você tenha claro que:



A função direção é o processo de influenciar, dirigir e motivar as pessoas a realizarem suas atividades.

Aqui, motivação é a “chave do negócio”, e você se deparará com elementos fundamentais para dar direção à organização.

A tomada de decisão, um dos aspectos principais da função direção, estará presente no seu dia-a-dia para que você decida, por exemplo:

- qual a melhor fonte de poder a ser utilizada;
- que tipo de líder deverá ser;
- em delegar ou não a autoridade; e
- de que forma deverá implementar o planejamento desenvolvido.

SEÇÃO 2 - Autoridade x poder

A direção de uma organização pode ser dada, mas, utiliza dois elementos, quais sejam:

a) Autoridade



Autoridade é o direito que uma pessoa tem de influenciar outra, em virtude do cargo que ocupa.

b) Poder



Poder é a capacidade que uma pessoa tem de influenciar outra.

Em ambos os casos, deve-se entender que a influência é uma ação que causa mudança na forma de agir de uma pessoa.

Observe que a autoridade é sempre legítima, ou seja, advém de um cargo ocupado. Já o poder, pode ou não advir de um cargo. Veja um exemplo:



O poder que um colega de trabalho tem sobre o modo de agir de um outro.

- Acompanhe, a seguir, quais os tipos de autoridade existentes e que podem ser utilizadas pelo gestor.

Quais são os tipos de autoridade?

Um gestor pode usar três tipos de autoridades:

a) Autoridade de linha

É aquela que um superior tem sobre seus subordinados imediatos. Um exemplo para ilustrar.



Diretor de Recursos Humanos sobre o Auxiliar de Recursos Humanos.

b) Autoridade de assessoria

Enquanto a autoridade de linha pode exigir que algo seja executado, a autoridade de assessoria somente pode aconselhar, recomendar ou propor. Existem dois tipos de autoridade de assessoria:

a autoridade que uma assessoria tem sobre o pessoal de linha. Veja um exemplo:



Assessoria de Qualidade sobre o Coordenador da Central de Operações, quando propõem a este, que ao encerramento do turno, cada plantonista revise suas ocorrências no sistema em busca de inconsistências ou falhas. Observe que sua sugestão se aceita pelo Coordenador da Central de Operações, afetará os funcionários subordinados a este.

A autoridade que um especialista tem sobre o pessoal de linha. Analise um exemplo:



Diretor de Recursos Humanos sobre a Administração Geral, quando recomenda a adoção de uma nova escala de serviço. Mais uma vez a decisão cabe a Administração Geral.

c) Autoridade funcional

Ocorre quando uma assessoria ou então um especialista tem o direito de dar ordens diretas sobre o pessoal de linha. Portanto, existem dois tipos de autoridade funcional, quais sejam:

a autoridade que uma assessoria tem sobre o pessoal de linha. Veja um exemplo:



Assessoria de Qualidade sobre os subordinados da Central de Operações, quando informa diretamente aos referidos subordinados, que deverão ser realizadas revisões nas ocorrências em busca de inconsistências ou falhas;

a autoridade que um especialista tem sobre o pessoal de linha. Acompanhe um exemplo:



Diretor de Recursos Humanos sobre os funcionários da organização quando determina que todos terão que participar de um programa de capacitação.

Todos os exemplos que foram apresentados podem ser mais bem visualizados no organograma a seguir (Figura 4).

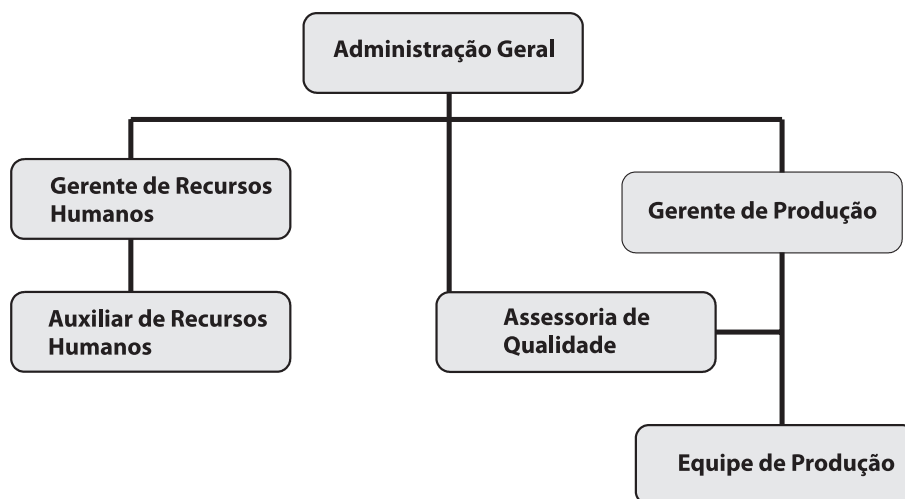


Figura 4 - Organograma

Quais são as fontes de poder?

De acordo com o estudo clássico de French e Raven, existem cinco tipos de poder:

■ Poder legítimo

Poder legítimo é sinônimo de autoridade, ou seja, é o direito que uma pessoa tem em exercer influência sobre outra devido ao cargo que ocupa.

■ Poder de recompensa

Poder de recompensa é a capacidade que uma pessoa tem em recompensar outra por ordens cumpridas.

■ Poder coercitivo

Poder coercitivo é a capacidade que uma pessoa tem em punir outra por ordens não cumpridas.

■ Poder de competência

Poder de competência é a capacidade que uma pessoa tem em influenciar outra pela crença de que sua capacidade, seu conhecimento ou sua competência seja superior.

■ Poder de referência

Poder de referência é a capacidade que uma pessoa tem em influenciar outra pelo desejo do influenciado em ser parecido com o influenciador ou então por se identificar com o mesmo.

Nas organizações, é muito comum que se faça uso de todos os tipos de poder, e você, futuro gestor, deve estar atento para poder diagnosticá-los entre seus funcionários, e também para saber em que situação e sobre quem ou que grupo deverá utilizá-los, a fim de alcançar os objetivos traçados no planejamento.

Ao contrário do que se possa pensar, e do termo que, coloquialmente, é utilizado como algo negativo, o poder pode inúmeros benefícios à organização e às pessoas quando bem empregado.



SUPONHA QUE...

a sua instituição já tenha desenvolvido um planejamento, já se reorganizou, definindo ações para todas as pessoas da organização, mas, mesmo assim, ainda não está conseguindo ver os envolvidos no processo entusiasmados. O que fazer?

Por que não utilizar a função direção e especialmente as fontes de poder para dar uma “animada” na organização?

Use o espaço abaixo para registrar suas impressões.

Observe que as fontes de poder, portanto, podem ser vistas como meio de motivar as pessoas, ou seja, de induzi-las a atingir objetivos organizacionais, enquanto tentam atingir seus objetivos pessoais.

Acompanhe a seguir exemplos de como você pode aplicar cada tipo de poder:



Você, como gestor de uma organização da segurança pública, poderia utilizar o seu poder legítimo (ou autoridade) para marcar uma reunião com todos os envolvidos. Como você é o gestor da organização, e, portanto, possui um cargo hierárquico superior a de seus funcionários, é muito provável que esse tipo de poder seja bem aceito e, portanto, seus funcionários, tenderão a comparecer à reunião.

Durante a reunião, você pode definir, juntamente com os participantes, como poderão ser utilizadas as demais fontes de poder na empresa.

O poder de recompensa poderá ser utilizado como fonte motivacional aos que alcançarem suas metas, ou em grupo, ou individualmente. Dessa forma, você poderá estipular premiações em:

- privilégios (dia de folga, viagem, dentre outros);
- reconhecimento (funcionário ou equipe destaque); e
- promoções.

É sempre bom levar em consideração que o que motivará um grupo ou um indivíduo, não necessariamente, motivará outro, e que o gestor deverá estar atento a isso. Na disciplina de História do pensamento administrativo, você já estudou algumas das teorias clássicas de motivação, como a de Maslow ou de Herzberg, e viu que elas servem para ajudar o gestor a compreender melhor este assunto: o da motivação humana.

- O **poder coercitivo**, por outro lado, poderá ser utilizado como uma forma de punir aquele(s) que não alcançar(em) as metas estipuladas, retirando as premiações que foram dadas ou ainda deixando claro que não serão distribuídas premiações aos que não alcançarem suas metas. A idéia da utilização deste poder não é a de amedrontar a pessoa, mas sim de fazer com que ela se sinta um pouco pressionada e se mexa para alcançar suas metas.

É muito comum observarmos esse tipo de poder sendo utilizado nas organizações de forma antiética. Penso que você já ouviu falar de pessoas que ascenderam em suas carreiras, ou que “derrubaram” colegas de trabalho com ameaças e chantagens.

- O **poder de competência** poderá ser utilizado por todos aqueles que, reconhecidamente, são “feras” no assunto. No entanto, é sempre interessante que o gestor “dê uma mãozinha” e coloque essas pessoas como líderes ou então como membros de uma equipe responsável em alcançar metas cujas atividades envolvam seu indiscutível conhecimento a respeito do assunto.
- Já o **poder de referência** depende do estilo ou da personalidade daquele que o detém, sendo conveniente colocar na mesma equipe pessoas que se identifiquem ou que achem “o máximo” o líder de sua equipe. É uma tarefa das mais complicadas, mas que você, como gestor, poderá realizá-la, utilizando seu feeling, ou seja, sua intuição em “caçar” celebridades. As pessoas bem sucedidas ou mais experientes tendem a ter este tipo de poder, o de referência.

Stoner e Freeman (1999) lembram que o poder sempre causa sentimentos ambivalentes, visto que ao mesmo tempo uma pessoa pode admirar ou cobiçar o poder de outra que o detém. Por outro lado, é preciso cautela ao utilizá-lo e também uma boa percepção para poder identificá-lo em uma organização.

O poder tenderá a ser sempre benéfico, mesmo que estejamos falando do poder coercitivo, quando utilizado de forma a conciliar os objetivos individuais, com os do grupo e ainda com os da organização, respeitando o ser humano. É essa é uma tarefa para um “super gestor”.

Kotter (apud STONER, FREEMAN, 1999) afirma que os gestores que exercem o poder com sucesso:

- mantêm suas ações coerentes com as expectativas das pessoas;
- utilizam a fonte de poder mais apropriada para cada situação, pessoa ou grupo, visto que reconhecem os custos, riscos e benefícios de cada tipo de poder;
- sabem que cada uma das fontes de poder possui seus méritos;

- buscam papéis (cargos) que lhes permitam desenvolver e usar as fontes de poder;
- sentem-se confortáveis usando o poder.

SEÇÃO 3 - O que é liderança?

Agora que você já tem claro os conceitos de autoridade e poder, que tal você passar a estudar um outro aspecto importante da função direção que é o de liderança?

O conceito de liderança está muito próximo do conceito de direção, tendo em vista que:



Liderança é o processo de influenciar as atividades individuais ou grupais para o alcance de objetivos.

Observe que, assim como a direção, a liderança é um processo que utiliza as fontes de poder. Mas então, o que difere uma da outra?

A direção advém de um cargo, e sempre faz uso do poder legítimo (ou autoridade) e também, se necessário, das outras fontes de poder. Já a liderança pode ou não fazer uso do poder legítimo. Podem surgir líderes em grupos onde todos os envolvidos possuem o mesmo cargo, por exemplo.



O importante é que você lembre que não há como ser um gestor eficaz sem ser um líder eficaz, ou seja, a função direção depende da capacidade de liderança do gestor. Em contrapartida, ser um gestor envolve muito mais do que ser um líder, pois, além da função direção, ele também terá que fazer uso das funções planejamento, organização e controle.

Embora possuam várias teorias de liderança, uma classificação bastante utilizada e pode-se dizer clássica, é de Lewin, que divide os líderes segundo a forma com que fazem uso da liderança, em três tipos básicos de líderes. São eles:

- líder autocrático: ou também chamado de autoritário, é aquele que centraliza a autoridade e toma todas as decisões, limitando a participação de seus liderados;
- líder democrático: é aquele que envolve seus liderados no processo de tomada de decisões, trabalhando em equipe; e
- líder laissez-faire: é aquele que deixa seus liderados tomarem as decisões, sem muita direção.

No entanto, existem traços comuns que caracterizam os líderes, conforme o quadro a seguir.

- a) Disposição** - Os líderes mostram um grande nível de esforço. Eles possuem um desejo de realização relativamente elevado, são ambiciosos, têm muita energia, são incansavelmente persistentes em suas atividades e mostram iniciativa.
- b) Desejo de liderar** - Eles possuem um forte desejo de influenciar e liderar outros. Demonstram a disposição de assumir responsabilidade.
- c) Honestidade e integridade** - Eles constroem relações de confiança com seus seguidores sendo sinceros e confiáveis e mostrando alta coerência entre o discurso e a prática.
- d) Autoconfiança** - Os seguidores procuram nos líderes a ausência da insegurança. Assim, eles precisam mostrar autoconfiança de modo a convencer os liderados do acerto dos objetivos e decisões.
- e) Inteligência** - Os líderes precisam ser suficientemente inteligentes de forma a reunir, sintetizar e interpretar grande volume de informações; e estar aptos a criar visões, resolver problemas e tomar decisões corretas.
- f) Conhecimento relacionado ao trabalho** - Os líderes eficazes possuem um grande conhecimento relacionado à empresa, à indústria e a assuntos técnicos. O conhecimento profundo permite que eles tomem decisões esclarecidas e compreendam as implicações dessas decisões.

QUADRO 12 - SEIS TRAÇOS QUE DISTINGUEM OS LÍDERES DOS NÃO LÍDERES

Fonte: Kirpatrick e Locke (apud ROBBINS, COULTER, 1998, p. 361).

SEÇÃO 4 - Como realizar a delegação

Você se lembra quando estudou na segunda unidade o ciclo de vida das organizações? Pois é, a terceira fase do ciclo é a de delegação, na qual, inevitavelmente, o gestor deve abrir mão de muitas de suas responsabilidades, delegando parte de sua autoridade. Portanto, a delegação é o processo de atribuir a um subordinado autoridade pela realização de atividades específicas. Em outras palavras:



Delegar é transferir o poder legítimo (autoridade) de um superior para seu subordinado.

Ao assumir essa autoridade, o subordinado terá novas responsabilidades.

Observe que a delegação está intimamente ligada com a descentralização da autoridade na organização, uma vez que:



A descentralização demonstra o quanto de poder legítimo (autoridade) foi passado de um nível hierárquico superior para os demais níveis hierárquicos.

Uma organização altamente centralizada é aquela cuja concentração do poder e da autoridade está nas mãos do gestor da organização ou então no nível estratégico. Por outro lado, uma organização altamente descentralizada é aquela que distribui o poder e a tomada de decisão em todos os níveis da organização.



Observe que a autoridade é delegável, já a responsabilidade não!

Neste momento, porém, você pode estar se perguntando: “Delegar para quê?”

DELEGA-SE PARA QUE:

- se possa desenvolver novas e desafiadoras atividades (busca de oportunidade, monitoração interna e externa, dentre outras), voltando-se para a eficácia das organizações;
- a tomada de decisões esteja mais próxima do executor;
- a tomada de decisões seja mais rápida, tendo em vista que, ao surgir o problema, o próprio executor possa resolvê-lo;
- a autoconfiança e a iniciativa dos subordinados sejam elevadas; e
- os funcionários aprendam e se desenvolvam para assumir, se necessário, novas responsabilidades no futuro.

A delegação talvez seja uma das decisões mais difíceis de serem tomadas pelo gestor, por razões, tais como:

- acreditar que somente ele é capaz de executar, com eficácia, determinadas atividades;
- pensar que a delegação demandará muito tempo em capacitação;
- temor de que seu subordinado desenvolva as atividades com eficácia superior, ameaçando sua posição; e
- sensação de perda de poder.

Para delegar, é necessário que, primeiro, a barreira de resistência seja ultrapassada, e ainda, na visão de Stoner e Freeman (1999), que o gestor:

- análise a cultura organizacional, as exigências e as capacidades de seus subordinados;
- decida quais tarefas devem ser delegadas e quem deve receber a delegação;

- ofereça apoio para ajudar seus subordinados a tomarem suas decisões;
- realmente esteja disposto a dar liberdade aos seus subordinados para tomarem suas decisões, mesmo que essas venham a ser diferentes das que ele usualmente escolheria; e
- encoraje seus subordinados a tomarem suas decisões, deixando claro que foram escolhidos pela competência que possuem e que devem acreditar em suas capacidades.

Pode-se acrescentar, também, que as barreiras à delegação podem ser superadas melhorando a comunicação entre os níveis hierárquicos, capacitando os funcionários; estabelecendo controle sobre as decisões tomadas como forma de melhoria contínua, dentre aspectos.

Stoner e Freeman (1999) chamam a atenção para o que não é delegação, conforme colocado no quadro a seguir:

- 1.** Não é abdicação: não é simplesmente uma questão de designar trabalhos para as pessoas e mandar que elas os realizem. Quando é utilizada essa abordagem raramente se alcança os resultados pretendidos ou esperados pelo administrador. As pessoas que recebem esse tipo de delegação são postas numa situação de importância secundária no final do trabalho.
- 2.** Não é abandono da responsabilidade do administrador.
- 3.** Não significa que o administrador perde o controle.
- 4.** Não significa que o administrador evita tomar decisões: o administrador que delega continua tomando decisões. O ponto importante é que ele pode se concentrar nas decisões e nas questões de maior importância, e deixar que os subordinados tomem determinadas decisões que só o contato direto com o problema permite.

QUADRO 13 - O QUE A DELEGAÇÃO NÃO É

Fonte: Stoner e Freeman (1999, p. 261).

SEÇÃO 5 - Como fazer a tomada de decisões?

A todo o momento no seu dia-a-dia você toma decisões.

Desde a mais corriqueira: “Em que restaurante almoçar?” Até uma decisão que poderá afetar toda sua vida: “Devo dizer sim ou não ao Juiz de Paz, atirar ou não atirar?”

Independente do tipo de decisão que será tomada, você, primeiramente, tende a verificar quais são os custos e os benefícios da decisão. E qualquer tomada de decisão envolverá riscos.

Em uma organização isso não é diferente. E, portanto, como você deve ter observado, a função direção não é tão simples assim de ser exercida devido às inúmeras decisões que devem ser tomadas pelo gestor. Por esse motivo, é importante que você saiba que: tomada de decisão é o processo de identificar problemas e/ou oportunidades visando à escolha de um curso de ação.



O que é um problema?

Um problema deve ser entendido como algo que pode dificultar o alcance dos objetivos traçados, podendo ser:

- um desvio em relação ao desempenho da organização. Por exemplo: queda nos índices de popularidade;
- um desvio em relação ao que foi planejado. Por exemplo: atraso no cumprimento de determinada meta;
- uma dificuldade trazida por outras pessoas. Por exemplo: reclamação da população sobre determinado tipo de ação desencadeada pela instituição.
- uma mudança ambiental. Por exemplo: uma alteração na legislação que restringe as ações de combate ao crime.



E o que é uma oportunidade?

Uma oportunidade deve ser entendida como algo que pode proporcionar à organização a possibilidade de superar os objetivos traçados, podendo ser:

- um desvio em relação ao desempenho da organização. Por exemplo: “aumento nos índices de popularidade;
- um desvio em relação ao que foi planejado. Por exemplo: antecipação no cumprimento de determinada meta;
- uma novidade trazida por outras pessoas. Por exemplo: informação até então desconhecida, sobre a capacidade de determinado colaborador em desenvolver alguma atividade necessária para atingir os resultados esperados;
- Uma mudança ambiental. Por exemplo: uma alteração na legislação que permite ações mais fortes de combate ao crime.



e o que um gestor deve fazer diante de um problema e/ou oportunidade?

Primeiramente, ele deve verificar se o problema e/ou a oportunidade é de sua competência, se pode ser delegado então, se deve ser atribuído(a) a uma hierarquia superior. Se for de sua competência, e se convier, pode compartilhar sua responsabilidade com as pessoas que serão afetadas pelo curso de ação escolhido, de modo que estas também possam se sentirem-se envolvidas. No entanto, a responsabilidade final pela tomada de decisão e por sua implicação é e será do gestor neste caso.

De qualquer forma, e a quem competir o problema e/ou a oportunidade, uma decisão deve ser tomada. Para tanto, foi até mesmo desenvolvido um modelo, o chamado “modelo racional de tomada de decisão”, dividido em quatro estágios, conforme a figura a seguir.

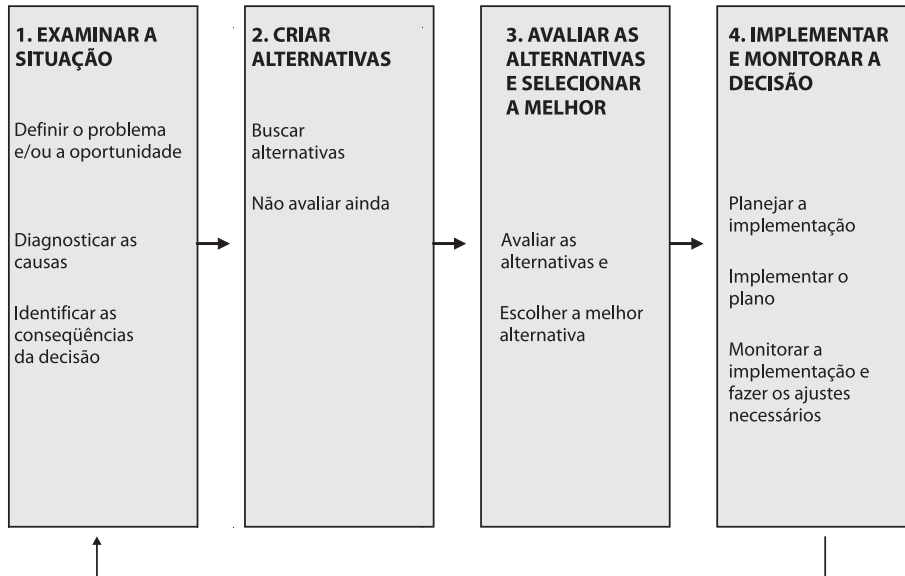


Figura 5: PROCESSO RACIONAL DE TOMADA DE DECISÃO

Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (1999, p. 186).

O que é importante observar nesse modelo é que ele é bastante completo e que é muito útil para decisões que envolvem problemas e/ ou oportunidades incomuns e significativos (as), ou seja, que podem causar grande risco ou então mudanças na organização.

Já problemas e/ou oportunidades mais corriqueiros(as), muitas vezes, podem ser tratados(as) seguindo-se as políticas e as normas da organização, sem que seja necessário utilizar o modelo racional de tomada de decisão.

Há ainda problemas e/ou oportunidades cujos cursos de ação não podem ser minuciosamente estruturados e que envolvem muito mais a intuição do que o raciocínio lógico.

- É importante que você saiba que, independente do modo como o gestor tomará a decisão, o fundamental é que ela esteja apoiada em informações consistentes.

SEÇÃO 6 - Como implementar o planejamento desenvolvido?

O processo de implementação do planejamento pode ser deflagrado de diversas maneiras, dentre outras:

- em uma reunião com todos envolvidos;
- em uma reunião apenas com os níveis superiores e posteriormente destes com os seus subordinados; ou
- em uma confraternização fora da organização.
- É importante também que o responsável ou os responsáveis pela implementação sejam pessoas flexíveis e que tenham quatro habilidades diferentes, conforme sugerido por Bonoma (apud CERTO, PETER, 1993). Quais sejam:
 - habilidade de interação: capacidade de entender o sentimento dos demais para poder negociar e gerenciar o comportamento das pessoas;
 - habilidade de alocação: capacidade de visualizar a melhor distribuição dos recursos para a implementação do planejamento desenvolvido;
 - habilidade de monitoração: capacidade em tomar decisões rápidas e eficazes para a correção de problemas ou oportunidades que possam surgir;
 - habilidade de organização: capacidade de criar redes de relacionamento (organização informal) que possam servir para detectar problemas ou oportunidades e corrigir as falhas.

Brodwin e Bourgeois (apud CERTO, PETER, 1993) chegaram a desenvolver cinco abordagens de implementação, com base em diversos estudos realizados. Em cada abordagem, fica evidente a utilização de diferentes formas de Gestão Estratégica, de acordo com o estilo de cada gestor. São elas:

1. abordagem do comandante;
2. abordagem da mudança organizacional;
3. abordagem colaborativa;
4. abordagem cultural; e
5. abordagem crescente.

No quadro a seguir, você poderá visualizar a comparação entre as cinco abordagens.

ABORDAGEM					
Fator	Comandante	Mudança	Colaborativa	Cultural	Crescente
Como as metas são definidas	Ditadas de cima	Ditadas de cima	Negociadas dentro da alta hierarquia	Embutidas na cultura	Declaradas vagamente de cima, refinadas de baixo
O que o sucesso de planejamento e implementação significa	Um bom plano se julgado pelos critérios econômicos	Organização e estrutura que combinam com a estratégia	Um plano aceitável com amplo apoio administrativo	Um exército de implementadores ocupados	Estratégias sólidas com campeões por trás delas
Fatores que são considerados no planejamento	Econômicos	Econômicos e políticos	Econômicos, sociais e políticos	Econômicos e sociais	Econômicos, sociais, políticos e comportamentais
Nível de esforço da organização durante (1) o planejamento e (2) a implementação	(1) Baixo (2) N/A	(1) Baixo (2) Alto	(1) Alto (2) Baixo	(1) Alto (2) Baixo	(1) Alto (2) Baixo
Nível de conhecimento do gestor para o sucesso da implementação	Alto	Alto	Moderado	Baixo	Baixo
Nível de poder do gestor para impor um plano detalhado de implementação	Alto	Alto	Moderado	Moderado	Moderado

QUADRO 14: AS CINCO ABORDAGENS DE IMPLEMENTAÇÃO

Fonte: adaptado de Certo e Peter (1993, p. 180-181).

A abordagem do comandante

Ao adotar essa abordagem, o gestor concentra-se no planejamento, formulando-o sozinho ou então, supervisionando uma equipe que o faça. Cabe aos subordinados apenas a implementação do que foi desenvolvido, o que pode provocar resistência e desmotivação.

Observe que existe uma clara diferenciação entre o planejador e o implementador.

É uma maneira bastante comum e efetiva de desenvolvimento e implementação de planejamentos em organizações pequenas e com ambiente estável. Como também quando o gestor tem o perfil de líder autocrático, fazendo-o sentir-se “poderoso”.

A abordagem da mudança organizacional

Aqui, mais uma vez, o planejamento é definido pelo gestor, o que pode ocasionar os mesmos problemas motivacionais. No entanto, sua implementação é bastante diferente, uma vez que o gestor é envolvido e responsável pela mesma.

Toda a organização, se necessário, poderá ser alterada para que o alcance do que foi planejado possa ser atingido, o que pode acarretar um grande problema em organizações com ambiente mutável, visto que uma alteração de estratégia resultaria em uma necessidade de mudança organizacional, e uma manobra desse tipo demoraria muito tempo.

A abordagem colaborativa

Nessa abordagem, o desenvolvimento do planejamento é conduzido pelo gestor, que coordena uma equipe geralmente composta por diretores, quando se tratar de uma organização ou então de pessoas-chave.

Esse tipo de abordagem possui vantagens que as duas primeiras não contemplam:

- qualidade da informação, visto que os planejadores estão mais próximos das operações; e
- implementação mais eficiente, uma vez que parte dos implementadores também desenvolveu o planejamento, aumentando o nível de comprometimento.

Por outro lado, ela possui a desvantagem de gastar bem mais tempo, em desenvolvimento, o que pode levar a empresa a perder oportunidades em ambientes mutáveis”.

A abordagem cultural

Aqui, o gestor é o condutor da organização e não do planejamento, assumindo, efetivamente, sua função de direção. Ele guia a organização, divulgando e propondo seu ponto de vista sobre a missão global da mesma, deixando que todos desenvolvam seus planos de ações. Desse modo, quando uma estratégia é escolhida, todos podem decidir como melhor implementá-la, por exemplo.



Salienta-se que para a utilização dessa abordagem há a necessidade do desenvolvimento de uma forte cultura organizacional, a qual influencia o comportamento de seus membros, moldando suas crenças e valores para a tomada de decisão.

Possui a desvantagem de consumir muito tempo para o desenvolvimento do planejamento e ainda de levar as pessoas a pensarem de uma forma bastante homogênea, dificultando a visualização da necessidade de mudança.

Essa abordagem tende a quebrar as barreiras entre planejadores e implementadores e é muito comum em organizações bastante desenvolvidas e de porte maior.

A abordagem crescente

Como na abordagem de mudança organizacional, na abordagem crescente, o gestor está envolvido tanto no desenvolvimento quanto na implementação do planejamento. No entanto, o que difere é que os funcionários também participam dos dois processos.

O planejamento formulado é resultado das diversas propostas dos funcionários, as quais são recebidas e moldadas pelo gestor.

É indicada pelos estudiosos para ser utilizada em organizações grandes, complexas e diversificadas, uma vez que o gestor não tem condições de conhecer toda a organização e tampouco desenvolver o planejamento sozinho.

Possui as vantagens de:

- encorajar todos os níveis hierárquicos a formularem seus planejamentos, aumentando a motivação geral; e
- os planos de ações tem a probabilidade de serem mais rapidamente implementados por terem sido feitos pelos próprios executores.

Por outro lado, somente tenderá a ser implementada com sucesso, em organizações descentralizadas, e nas quais o gestor for tolerante para suportar falhas e também para receber idéias contrárias as suas.

Leia, a seguir, a síntese da unidade, realize as atividades de auto-avaliação e consulte o saiba mais!



Síntese

Ao terminar esta sexta unidade, na qual você aprendeu como os gestores podem guiar uma organização, você estudou que:

- a função direção é o processo de influenciar, dirigir e motivar as pessoas a realizarem suas atividades, e que se utiliza da autoridade e do poder;
- autoridade é o direito que uma pessoa tem em influenciar outra, em virtude do cargo que ocupa;
- poder é a capacidade que uma pessoa tem em influenciar outra;
- existem três tipos de autoridade (de linha, de assessoria e funcional) e cinco fontes de poder (legítimo, coercitivo, de referência, de competência e de recompensa);
- a função direção depende da capacidade de liderança do gestor, sendo que existem três tipos de líderes
- (autocrático; democrático e laissez-faire);
- delegar é transferir o poder legítimo de um superior para seu subordinado;
- tomada de decisão é o processo de identificar problemas e/ou oportunidades visando à escolha de um curso de ação;
- o processo de implementação do planejamento pode ser deflagrado e conduzido de diversas maneiras.

A partir de agora, você já pode passar para o sétimo e último estágio do processo de conquista e estudar como cultivar a situação. A função controle o espera!



Atividades de auto-avaliação

Para dominar a situação, realize atividades de aprendizagem. A seguir, estão algumas atividades de auto-avaliação que você poderá desenvolver nesta sexta unidade.

1. Descreva, com suas palavras, seu conceito da função direção.

2. Relacione a 1ª coluna com a 2ª:

- | | | |
|------------------------------|-----|--------------------------------|
| 1) Poder de referência | () | Emana do conhecimento |
| 2) Poder de recompensa | () | Emana do cargo |
| 3) Poder coercitivo | () | Emana da punição |
| 4) Poder legítimo/Autoridade | () | Emana da carisma |
| 5) Poder de competência | () | Emana do cumprimento de ordens |

5. Descreva, com suas palavras, qual a importância da delegação para a função direção.

6. Descreva, com suas palavras, qual a importância da tomada de decisão para a função direção.



Saiba mais

Domine a situação, sabendo mais.

Para aprofundar as questões abordadas nesta unidade, leia o curioso artigo a seguir, sobre as decisões de gestão que foram tomadas desde antes de Cristo e que afetaram a humanidade para sempre.

50 MELHORES DECISÕES DE SEMPRE

Algumas são famosas, outras controversas e a maioria surpreendentes. Eis as 50 decisões de gestão que mudaram o mundo. A seleção é da autoria de um painel de peritos internacionais, entre os quais se destaca Philip Kotler.

A **dinastia chinesa Qin** (221-206 a. C.) produziu a grande Muralha da China — uma fantástica mostra de gestão e engenharia. Desenvolveu também o que é considerado como o primeiro sistema fiável de peso e de medida.

Cerca de 59 a. C., **Júlio César** mantinha a população informada através de folhas escritas à mão que eram distribuídas à população ou estrategicamente colocadas em diversos sítios de Roma. A avaliação da grandeza dos líderes mediante a sua capacidade de comunicação teve aqui as suas raízes.

À medida que expandiam o seu império, durante o século xv, os **Incas** compreenderam que a comunicação e a logística eram vitais para qualquer organização vasta e dispersa. Por isso, decidiram criar uma rede de centros administrativos e de armazéns para alimentos, ao mesmo tempo que construíram muitos milhares de quilómetros de estradas.

A Sociedade de Jesus, também conhecida como os Jesuítas, foi fundada em 1540, por **Ignatius de Loyola**. Tratou-se de um modelo organizacional que deu maior ênfase ao trabalho e ao ensino do que à contemplação ou oração. Segundo Peter Drucker, «é a organização mais bem gerida do mundo em termos de recursos humanos».

Em 1850, **Julius Reuter** utilizava pombos-correio para comunicar os preços das ações entre o fim da linha de telégrafobelga, em Bruxelas, e o final da linha alemã, em Aachen. Era o início do negócio das notícias e da informação.

Em 1896, o barão **Pierre de Coubertin**, um famoso professor francês, teve a ideia de reinstaurar a tradição dos Jogos Olímpicos, uma competição nascida em Atenas em 776 (d. C.). Esta decisão deu origem ao maior acontecimento mediático à escala global deste século.

No final do século XIX, **Andrew Carnegie** decidiu importar do Reino Unido para os Estados Unidos o aço e respectivo processo de fabrico. A decisão permitiu o desenvolvimento desta indústria nos Estados Unidos e Andrew Carnegie tornou-se o maior empresário da época.

Pierre du Pont decidiu que a empresa DuPont precisava gerir melhor o dinheiro que movimentava. Durante o seu reinado na empresa (1902-1940) desenvolveu a moderna contabilidade empresarial, incluindo conceitos como o das partilhas dobradas e o rácio da rentabilidade do investimento (ROI).

A decisão de **Henry Ford** de criar a sua própria empresa, em 1903, deu origem à primeira linha de produção em massa de automóveis e lançou um gigante empresarial. Levou ainda ao estabelecimento de várias indústrias e constituiu um símbolo da produção industrial do século XX.

Em 1905, a **Sears, Roebuck and Co.** abriu a sua primeira fábrica em Chicago, com o intuito de oferecer vendas por correio. O famoso catálogo Sears disponibilizou a compra de bens de consumo para uma audiência inteiramente nova. E a logística da Sears revolucionou a distribuição.

William Hoover temia que o automóvel pudesse matar o seu negócio, que era o de acessórios de cabedal para carruagens. Logo, decidiu lançar a Electric Suction Sweeper Co., em 1908, que criou um mercado de massas para os seus famosos aspiradores a vácuo.

Uma agressiva campanha de *marketing* feita pela **Bayer**, uma empresa alemã de produtos químicos, em 1910, alterou a natureza da indústria farmacêutica. Confrontada com a oposição cerrada

da American Medical Association, a empresa venceu a guerra ao publicitar a ligação entre o seu produto por excelência, a Aspirina, e o nome da marca, Bayer.

Em 1920, os co-fundadores da retalhista **Marks & Spencer** decidiram que poderiam responder melhor às necessidades dos consumidores do que os produtores. Assim, resolveram inverter a lógica da indústria pedindo aos fabricantes para conceberem produtos segundo as suas especificações.

Wallace Dohan, deão da Universidade de *Harvard*, decidiu lançar, em 1922, a revista *Harvard Business Review*. Foi o início de uma história de sucesso desta publicação de referência do mundo da gestão e um notável reforço para uma prestigiada marca chamada Harvard.

Durante a década de 20, a lâmpada para bicicletas era um produto sem sucesso lançado por um jovem empresário, de seu nome **Matsushita**. Depois de ordenar à sua equipa de vendas que colocasse uma lâmpada em cada loja, esta acção de merchandising fez disparar as vendas e a empresa.

Em 1924, **Thomas Watson, Sr.**, mudou o nome da sua empresa de Computing-Tabulating-Recording Company para International Business Machines (IBM), embora não operasse internacionalmente. Acabou, contudo, por criar uma poderosa marca global.

Walt Disney deu, afortunadamente, ouvidos à sua mulher, quando ela o aconselhou a escolher o nome Mickey em vez de Mortimer para o cartoon do rato que tinha criado. O entretenimento nunca mais foi o mesmo depois da estreia de Mickey e Minnie no filme *Steamboat Willie*, em 1928.

Henry Luce cria, em 1929, a revista *Fortune*, que iria dar origem à famosa Fortune 500. Esta listagem das 500 maiores empresas mundiais é uma obra de referência à escala global, tornando-se uma inteligente estratégia de marketing, que garantiu a notoriedade mundial desta publicação.

No início da década de 30, a Motorola tinha um desempenho mediano. O seu presidente, **Paul Galvin**, foi forçado pelos principais accionistas a esconder esse facto dos restantes. Ele sempre recusou. «Em primeiro lugar porque acredito na verdade e

em segundo porque eles acabariam por saber, mais cedo ou mais tarde.» Hoje, a Motorola continua a apostar na transparência.

Em 1931, a **Procter & Gamble** introduziu o seu sistema de gestão de marcas e a figura do brand manager. Foi um modelo de gestão que foi seguido desde então entre as multinacionais de grande consumo.

Os dois escritórios da prestigiada consultora McKinsey & Co. separaram-se em 1939. A. T. Kearney lançou a sua própria empresa em Chicago. Mas **Marvin Bower** manteve o nome McKinsey em Nova Iorque, convencendo os clientes de que ele se envolveria em cada contrato celebrado. A McKinsey passou a ser conhecida como «A Firma», tal o seu poder e aceitação no mercado.

Durante a Segunda Guerra Mundial (1939-45), **Robert Woodruff**, presidente da Coca-Cola, empenhou-se a vender as suas garrafas de refrigerante aos membros das forças armadas por uns escassos tostões. Conquistar a lealdade ao cliente nunca custou tão pouco nem foi tão lucrativo.

Em 1943, **Paul Garrett**, da General Motors, pediu a um jovem austríaco, professor e escritor, para estudar a sua empresa. A carreira de Peter Drucker, o mais prestigiado pensador da área da gestão, considerado o visionário do século, tinha começado.

Quando **Masaru Ibuka e Akito Morita** criaram a Tokyo Tsushin Kogyo, logo após a Segunda Grande Guerra, a sua primeira decisão estratégica foi a de escrever a filosofia da empresa. Os seus produtos iniciais — componentes de rádios e uma panela para cozinhar arroz — não foram bem sucedidos, mas a filosofia da Sony perdura até hoje.

No Japão destruído pela Segunda Guerra Mundial, a Toyota escutou um obscuro estatístico americano, **W. Edwards Deming**, que chegou ao país em 1947. Deming apresentou à Toyota as suas técnicas de gestão da qualidade, dando origem a um movimento que conquistou o mundo.

Em 1938, Chester Carlson conseguiu, através de processos xerográficos, reproduzir uma imagem. Em 1947, a empresa **Haloid Co.** adquiriu a licença para usar a sua patente. E, em

1949, lançou a primeira copiadora xerográfica, o Modelo A. Em 1960, a empresa mudou o seu nome para Xerox Corp.

Em 1948 foi lançada a primeira câmara instantânea, a Polaroid Land Camera Model 95. A **Polaroid** decidiu corajosamente vendê-la por cerca de 15 contos contra a Baby Brownie da Kodak, vendida a 600 escudos. O stock inicial de apenas 56 unidades foi inteiramente vendido logo no primeiro dia.

Em 1950, **Frank McNamara** encontrava-se num restaurante e sem dinheiro para pagar a sua refeição. Foi então que teve a ideia de lançar o Diners Club Card. Este foi o primeiro cartão de crédito do mundo e que alterou radicalmente o negócio do retalho.

Quando a família Wilson decidiu fazer uma viagem de carro pelo interior dos Estados Unidos concluiu que os motéis eram demasiado caros e impessoais. Então Kemmons Wilson decidiu construir o seu próprio hotel, o **Holiday Inn**, que foi inaugurado em Memphis em 1952.

Ray Kroc gostava tanto dos *hamburgers*, batatas fritas e batidos vendidos pelos irmãos Mac e Dick McDonald num stand em São Bernardino, Califórnia, que decidiu abrir o seu próprio restaurante, em 1955. A McDonald's Corp., fundada por Kroc, foi pioneira do franchising e soube criar um vasto mercado global para o negócio da fast food.

No início dos anos 60, a **Philip Morris** reposicionou a Marlboro como «o cigarro digno de um homem». Este posicionamento de marca e o ícone do famoso cowboy Marlboro ajudaram a criar uma das mais bem sucedidas e duráveis marcas em todo o mundo.

Em 1961, **Jean Nidetch** foi submetida a uma rigorosa dieta pela clínica de obesidade do Departamento de Saúde nova-iorquino. Ela convidou seis amigas, também em dieta, para se encontrarem uma vez por semana. Esta decisão deu origem ao grupo Weight Watchers e à indústria dietética.

Em 1962, a decisão de **Thomas Watson, Jr.**, presidente da IBM, de criar a família de computadores System/360 custou à empresa cerca de 870 milhões de contos, mais do que os custos de desenvolvimento da bomba atómica. Embora os estudos de

mercado tenham sugerido que só seriam vendidas duas unidades no mundo inteiro, a persistência de Watson conduziu ao nascimento da primeira mainframe.

O segundo Conselho do Vaticano (1962-65), convocado pelo **Papa João XXIII**, foi um dos maiores programas de gestão da mudança da história. O modelo de gestão da Igreja Católica passou a ser descentralizado e pouco hierarquizado, resistindo heroicamente ao teste do tempo.

Em 1965, **Giuliana Benetton** decidiu tecer uma camisola repleta de cores que os vizinhos adoraram. Trinta anos mais tarde, Giuliana e os seus três irmãos possuem uma cadeia de retalho com mais de sete mil lojas espalhadas em 120 países. A sua especialidade continua a ser a roupa colorida.

Em 1968, a família Carr, proprietária do jornal inglês *News of the World*, decidiu criar uma parceria com um desconhecido australiano, **Rupert Murdoch**, para evitar que Robert Maxwell ficasse com o seu jornal. Murdoch abandonou rapidamente os Carr, tornando-se o rei da indústria dos media.

Em 1970, **Spencer Sylver**, da 3M, inventou o famoso bloco-de-notas Post-it. Mas foi só em 1979 que Arthur Fry reconheceu a sua utilidade. Os Post-it permanecem como uma máquina de fazer dinheiro interminável.

Durante a década de 70, o gigante japonês **Matsushita** desenvolveu o vídeo VHS e decidiu licenciar a sua tecnologia. A Sony desenvolveu um sistema bastante superior, o Betamax, mas não o licenciou. Resultado: o standard mundial é o VHS e o Betamax passou, irreversivelmente, à história.

Em Abril de 1978, **John Larson**, da McKinsey & Co., pediu, à última hora, que um seu colega fizesse uma apresentação sobre uma pesquisa que tinha efectuado. O colega era Tom Peters e a apresentação deu origem ao livro *In Search of Excellence*. O mercado de livros de negócios nunca mais foi o mesmo desde este best-seller que criou a indústria dos gurus da gestão.

Em 1979, um engenheiro da **Hewlett Packard** descobriu que ao aquecer o metal de uma certa forma este explodia. A exploração desta descoberta lançou o negócio das impressoras a jacto de

tinta, o que impulsionou as receitas da HP para valores superiores a mil milhões de contos.

Ernest Thomke desenvolveu, em 1979, o relógio Swatch, que despertou a indústria relojoeira suíça de um profundo estado de letargia. Uma humilde peça transformou-se num acessório de moda. A quota de mercado suíça da indústria dos relógios cresceu de 15% para mais de 50%.

O presidente da Sony, **Akito Morita**, apercebeu-se que os jovens gostavam de ouvir música onde quer que estivessem. Daí ter decidido lançar o primeiro walkman, em 1980. O produto foi sucessivamente melhorado sem a Sony ter recorrido aos estudos de mercado. «O público não sabe o que é possível fazer-se. Nós sabemos», afirmou Morita.

Ignorando os estudos de mercado, **Ted Turner** lançou a CNN — Cable News Network, em 1980. Ninguém acreditava que uma rede de informação que operava globalmente durante 24 horas pudesse funcionar. Mas funcionou.

Em 1981, **Bill Gates** vendeu a licença do MS-DOS à IBM, enquanto esta abandonava o controlo do licenciamento para todos os PC que não fossem IBM. Este facto deu origem ao sucesso estrondoso da Microsoft e à queda da poderosa IBM, vítima das imitações dos rivais.

Jan Carlzon, o novo presidente da companhia aérea SAS, enviou, em 1981, cerca de 10 mil gestores para um seminário de dois dias e 25 mil gestores para um curso de três semanas. Ambos sobre a excelência no serviço. Em quatro meses, a SAS tornou-se na companhia aérea mais pontual da Europa e os seus níveis de serviços foram completamente rejuvenescidos.

Em 1982, a **Johnson & Johnson** retirou do mercado os comprimidos Tylenol, depois de neles se ter descoberto veneno. A empresa colocou a segurança do consumidor à frente dos lucros, e o seu presidente, Jim Burke, deu uma bela lição em termos de gestão de crise e de abertura à imprensa.

A **Apple** decidiu apostar na venda de PC, criando uma indústria. O Apple I deu origem ao Apple II, ao que se seguiu o VisiCalc e, finalmente, o famoso e elegante Mac, comercializado em 1984, e que criou uma legião de fiéis.

Em 1987, **Percy Barnevik** surpreendeu o mundo com a decisão de criar a fusão entre a sueca ASEA e a suíça Brown Boveri. O gigante, avaliado em cinco mil milhões de contos, que resultou na Asea Brown Boveri, é considerado como o modelo organizacional por excelência dos nossos tempos.

Michael Dell decidiu, no início da década de 90, passar a vender PC directamente e sob encomenda. Actualmente, toda a gente nesta indústria está a tentar imitar a estratégia da Dell Computer. Será demasiado tarde?

Em 1993, **Lou Gerstner** foi nomeado presidente da IBM. Foi uma decisão muito contestada, já que ele vinha da Nabisco. Lou decidiu não dividir a empresa — uma decisão que o anterior presidente, John Akers, se preparava para tomar — e preferiu apostar na revitalização dos seus quadros.

Fonte: <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed50manf1.html>

Controle estratégico na Segurança Pública



Objetivos de aprendizagem

- Compreender o que é a função controle e a sua importância.
- Entender como se dá o processo de controle.
- Visualizar os tipos de controle que podem ser utilizados na Gestão Estratégica.



Seções de estudo

Seção 1 O que quer dizer a função controle?

Seção 2 A importância da função do controle.

Seção 3 O processo de controle.

Seção 4 Quais são os tipos de controle?

Seção 5 Controlando o planejamento.



Para início de estudo

Na unidade anterior, você estudou que a implementação do planejamento estratégico depende da função direção, a qual busca a motivação de todos os envolvidos, utilizando-se de fontes de poder e de estilos de lideranças. Para tanto, é fundamental que o gestor tome decisões eficazes.

A partir de agora, você estudará a última função do administrador, a função controle, que é utilizada para, principalmente, corrigir desvios que levaram a organização a não alcançar o alvo definido, ou então, outro alvo.

Você está convidado a aprender a cultivar sua conquista, controlando agora a organização.

SEÇÃO 1 - O que quer dizer a função controle?

A função controle é utilizada pelo gestor para intervir na realidade organizacional, com a finalidade de garantir que os objetivos traçados sejam atingidos, ou então, que sejam reformulados.



O planejamento traça o caminho a ser percorrido e o controle que mantém a organização na direção traçada.

Os autores a seguir definem a função controle como o processo de:

- “Garantir que as atividades realizadas se igualem às atividades planejadas” (STONER, 1999. p.440);
- “Monitorar as atividades de forma a assegurar que elas estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir quaisquer desvios significativos” (ROBBINS, COULTER. 1998, p.414);

- “Assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos sejam alcançados. “(MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998, p.466).

Com base nessas definições, é possível você chegar a seguinte definição:



A função controle consiste em monitorar o ambiente, avaliar o desempenho organizacional, e ainda, assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos, por meio da intervenção na realidade.

Observe que, assim como a função direção, a função controle também deve estar apoiada em informações consistentes para que uma decisão eficaz possa ser tomada.

SEÇÃO 2 - A importância da função controle

O controle é uma importante função para a gestão estratégica, tendo em vista que permite à organização:

- fazer um elo do processo iterativo de gestão estratégica;
- dar um retorno do processo de implementação do planejamento;
- aumentar o nível de delegação;
- estar atenta a mudanças ambientais;
- identificar se os objetivos organizacionais estão ou foram atingidos;
- alcançar, de maneira mais eficaz, seus objetivos;
- promover os ajustes necessários no planejamento desenvolvido;
- definir que mudanças devem ser tomadas futuramente;
e
- identificar a necessidade de um novo planejamento.

SEÇÃO 3 - O processo de controle

Diversos estudiosos dividem o processo de controle em etapas a fim de que o mesmo possa ser mais bem compreendido. Desse modo, a seguir se encontra uma divisão segundo a minha interpretação do processo de controle.

As etapas do processo de controle são:

1. Medir o desempenho: Esse processo deve ser realizado de acordo com o que foi definido no planejamento. Podem ser feitas medições durante a implementação do planejamento ou ao término deste, por meio de observações pessoais, depoimentos e/ou relatórios.



Analisar o relatório de ocorrências atendidas em um determinado período. Após terem sido feitas as medições, a seqüência é partir para a segunda etapa do processo de controle.

2. Comparar as medidas com os padrões: nesta etapa são comparadas as medições realizadas com os padrões e as medidas de desempenho estabelecidas no planejamento.

- Se estiverem de acordo com os padrões, nenhuma ação corretiva deve ser tomada e a implementação do planejamento, se ainda não tiver terminada, segue seu curso previsto, apenas fazendo-se um feedback.
- Por outro lado, se as medições não estiverem de acordo com os padrões, deve-se passar para a terceira etapa do processo de controle.



Verificar se o volume de ocorrências atendidas está de acordo com a meta (padrão) estabelecida no planejamento, ou então dentro de um intervalo de variação aceitável.. Se estiver, deve ser dado um feedback aos envolvidos a fim de informa-los e reconhecer o bom desempenho. Se não estiver, passa-se para a próxima etapa.

3. Identificar as causas (internas e externas) da variação entre o padrão e o desempenho: se o que foi medido não estiver de acordo com o planejado, devem ser identificadas as causas dessa variação de desempenho. Se for algo que comprometa a continuidade do planejamento, será necessário alterá-lo ou então desenvolver um novo.

Nesse caso, novos padrões e medidas de desempenho deverão ser estabelecidos. Se for algo que não comprometa a continuidade do planejamento, deve-se passar para a quarta etapa do processo de controle.

Identificar porque o volume de ocorrências atendidas está acima do esperado, sendo que as causas podem ser:



Externas – (uma disputa entre facções criminosas por determinado território, etc.) ou

Internas – (pouco comprometimento do pessoal do setor de planejamento que não está distribuindo o efetivo de acordo com as necessidades, etc.)

Quase sempre, quando se tratar de causas externas, as quais não podem ser controladas, é preciso fazer uma alteração no planejamento ou até mesmo um novo planejamento. Por outro lado, quando se tratar de causas internas, normalmente deve-se passar para a próxima etapa do processo de controle.

4. Tomar ações corretivas: quando as causas de variação entre o padrão e o desempenho forem internas, geralmente não é preciso reformular o planejamento, mas sim apenas tomar algumas ações corretivas.



oferecer benefícios, tais como dispensa de serviço e outros. Deve-se, a partir de então, dar um feedback aos envolvidos e também continuar com a implementação do planejamento.

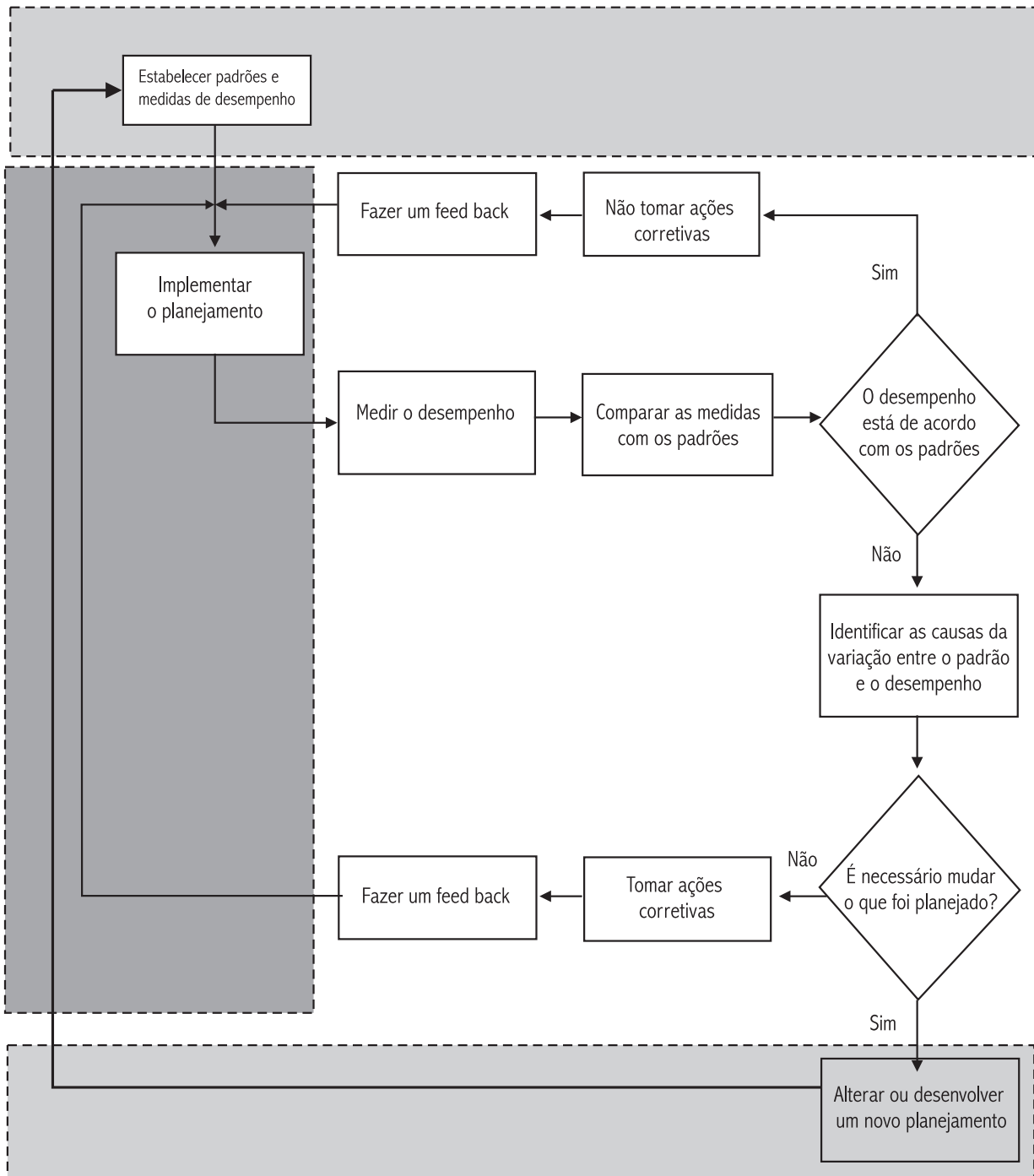


Figura 6 - O PROCESSO DE CONTROLE E A FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Observe que todas as etapas do processo de controle podem ser visualizadas na figura 6, e que ainda cabe fazer as seguintes observações para que você possa melhor interpretá-la, vale resaltar:

- a figura busca representar, além das etapas de controle, outras etapas que envolvem as demais funções administrativas. Desse modo, o que estiver destacado em cinza claro faz parte das funções de planejamento e organização, e o que estiver destacado em cinza escuro faz parte da função direção;
- após você ter identificado que será necessário mudar o planejado, deve-se ou alterar o planejamento ou então desenvolver um novo. Cabe ressaltar apenas que quando for identificada somente a necessidade de redefinir os padrões e medidas de desempenho, entende-se como tal a própria reformulação do planejamento. Não obstante, esta pode ainda ser bem mais complexa, exigindo, primeiramente, a redefinição de outros fatores do planejamento, além de padrões e medidas de desempenho.

SEÇÃO 4 - Quais são os tipos de controle?

Como no processo de controle, muitas tipologias de controle podem ser encontradas.

A seguir, está uma divisão adotada por Stoner (1999) que divide o controle em quatro tipos, de acordo com o momento temporal em que ocorrerem. São eles:

Controle pré-ação (pré-controle): é o controle que tem a finalidade de prevenir as possíveis ocorrências indesejáveis, sendo realizado durante o planejamento e antes da implementação.



Um orçamento financeiro e operacional ou então um cronograma, todos desenvolvidos durante o planejamento, podem ser considerados como controles prévios uma vez que visam antecipar os gastos, os recursos e o tempo de implementação do planejamento, respectivamente.

Controle de direção (controle atual): é o controle realizado durante a implementação do planejamento, pelo próprio executante, com a finalidade de detectar possíveis desvios no que foi planejado, para que se possa corrigir o processo em andamento e atingir os objetivos traçados no planejamento.



Quando uma pessoa observa que não está desenvolvendo seu plano de ações com a eficiência que deveria e que por isso não irá alcançar seu objetivo, ela pode fazer um controle de antecipação, promovendo os ajustes necessários para que o que foi planejado possa ser atingido.

Controle de triagem: é também realizado durante a implementação do planejamento, quando alguma ação não prevista precisa ser executada e, para tanto, o executante deve solicitar aprovação de outra pessoa.



Quando um gasto não previsto no planejamento precisa ser feito e a pessoa deve pedir aprovação de um superior.

Controle pós-ação (pós-controle): realizado depois da implementação do planejamento ou de parte do mesmo, para avaliar os eventos, verificando se ocorreram de acordo com o planejado. Caso tenham ocorrido fatos indesejáveis, tem a finalidade de prevenir que os mesmos não ocorram futuramente.



Depois que o planejamento já foi implementado ou pelo menos após a execução de um plano de ações, pode ser feito um pós-controle a fim de medir os resultados alcançados, dando um *feedback* (retorno) aos envolvidos.

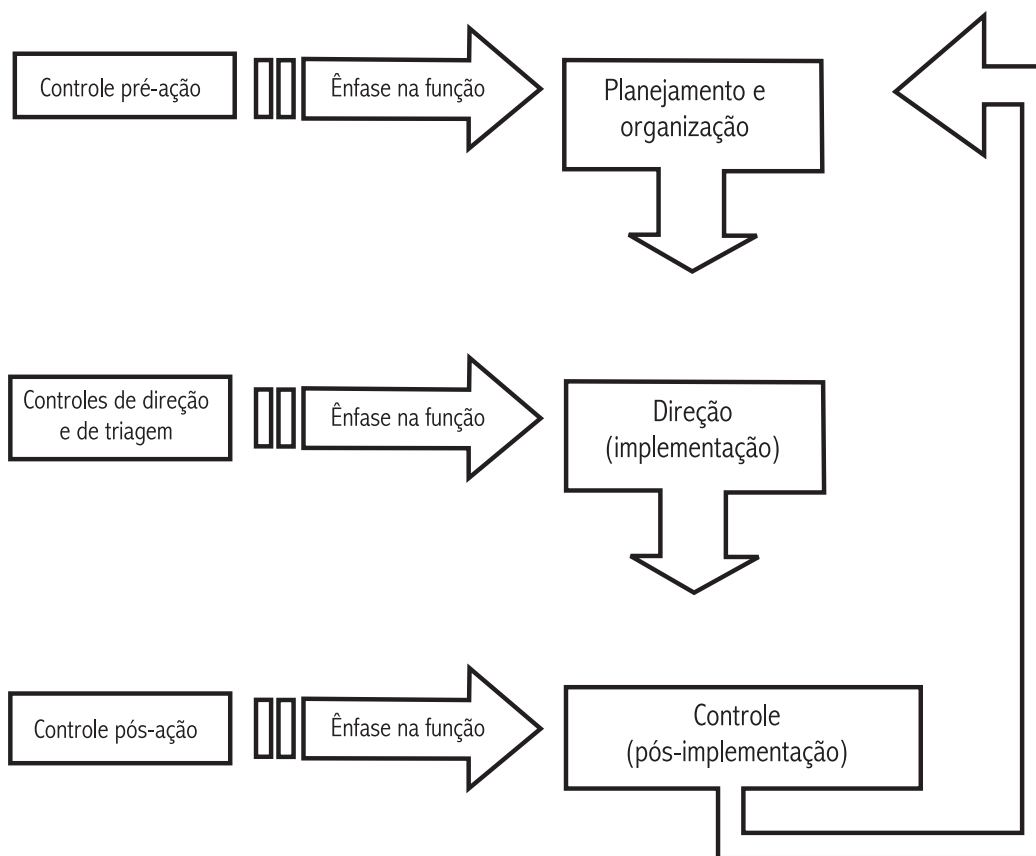


Figura 7 - OS TIPOS DE CONTROLE E AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

A classificação dos tipos de controle também pode ser feita de acordo com os níveis organizacionais em que ocorrem.

Para Chiavenato (1987), existem três tipos, são eles:

1) **controle estratégico:** refere-se ao controle ao longo prazo dos aspectos globais da organização.



Na área da segurança pública, os gestores podem lançar mão de relatórios de ocorrências atendidas, bem como pesquisas junto a população para aferir o grau de insegurança, ou medo do crime.

2) **controle tático:** refere-se ao controle a médio prazo dos aspectos específicos dos subsistemas organizacionais (departamentos, unidades, setores).



Normalmente, é realizado por meio de observações pessoais (supervisão) e de controles orçamentários;

3) controle operacional: é realizado no nível operacional da organização e está voltado para o curto prazo. Enfoca cada função, cargo ou atividade.



São exemplos de instrumentos deste tipo de controle os quadros de produtividade e o controle de qualidade.

SEÇÃO 5 - Controlando o planejamento

Neste momento, você pode estar se perguntando:



É sempre necessário fazer uso da função controle em um planejamento?

Sim. Até mesmo quando se observa que a organização está andando nos “trilhos” do planejamento elaborado, a função controle é utilizada para dar um retorno (feedback) aos envolvidos na implementação do planejamento.

Outras vezes, apesar dessa implementação estar correndo a mil maravilhas, a partir da função controle, podem-se identificar mudanças ambientais internas e externas não previstas, as quais exigirão correções, ou até mesmo um novo planejamento.



Lembre, mais uma vez, da necessidade que toda organização possui de adaptar-se aos seus ambientes interno e externo.

Como já visto na unidade 4, esta última etapa de uma gestão estratégica poderá ser melhor desenvolvida se o gestor fizer a monitoração, a avaliação e o controle do planejamento desenvolvido.

Observe que você, como gestor, poderá fazer uso de pelo menos três tipos de controle:

- **O controle da triagem.**

Se alguma mudança ambiental! (interna ou externa) for detectada na monitoração e for definido que novas ações, não previstas no planejamento, devem ser formuladas, e que para tanto, precisa-se de aprovação superior;

- **O controle de direção.**

Se durante a avaliação houver algum desempenho não satisfatório de um funcionário e o mesmo tiver que ser substituído por outro;

- **O controle pós-ação.**



Se for observado na avaliação que um plano de ações não atingiu a meta traçada, necessitando-se de um ajuste nos demais planos de ações ainda não implementados, garantindo que o objetivo do planejamento seja atingido.

- Leia, a seguir, a síntese da unidade, realize as atividades de auto-avaliação e consulte o saiba mais para aprofundar seus conhecimentos.



Síntese

Ao finalizar esta última unidade, na qual você aprendeu como os gestores controlam a organização, você estudou que a função controle:

- consiste em monitorar o ambiente, avaliar o desempenho organizacional, e ainda assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos, por meio da intervenção na realidade;
- é muito importante porque faz um elo do processo iterativo de gestão estratégica, identificando se os objetivos organizacionais estão ou foram atingidos, promovendo os ajustes necessários no planejamento para permitir que a organização alcance de maneira efetiva seus objetivos;

É composta por quatro etapas:

- (1) medida de desempenho;
- (2) comparação das medidas com o padrão;
- (3) identificação das causas da variação entre o padrão e o desempenho; e
- (4) tomada de ações corretivas;

Pode ser classificada em quatro tipos, de acordo com o momento temporal em que ocorrem: (1) controle pré-ação; (2) controle de direção; (3) controle de triagem; e (4) controle pós-ação;

Pode ser classificada em três tipos, de acordo com o nível organizacional em que ocorrem: (1) controle estratégico; (2) controle tático; e (3) controle de operacional;

Pode ser melhor desenvolvida se o gestor fizer monitoração ambiental interna e externa, avaliação e controle (ação corretiva).



Atividades de auto-avaliação

A seguir estão algumas atividades de auto-avaliação que você poderá desenvolver nesta sétima e última unidade.

1. Descreva, com suas palavras, o conceito e a importância da função controle.



Saiba mais

Cultive o que já conquistou, sabendo mais. Para expandir seus conhecimentos, sugiro que você acesse, periodicamente, o site de uma revista eletrônica que traz interessantes artigos em diversas áreas.

Para tanto, é só acessar <www.empreendedor.com.br>.

Observe que o site irá pedir login e senha para algumas revistas, daí é só seguir os passos para se cadastrar gratuitamente no site.

UNIDADE 6

6

O exercício da cidadania e a gestão estratégica em Segurança Pública



Objetivos de aprendizagem

- Contextualizar a importância do exercício da cidadania para a Segurança Pública.



Seções de estudo

Seção 1 A construção de uma cidadania brasileira

Seção 2 A Constituição Federal de 1988 e a cidadania.

Seção 3 Direitos Civis

Seção 4 Direitos Sociais

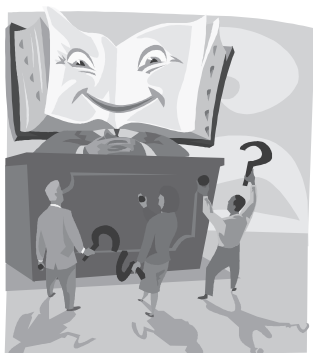
Seção 5 Direitos Políticos



Para início de estudo

Para que nós possamos fazer a gestão estratégica da Segurança Pública é importante conhecermos outros aspectos que vão nos permitir entender as dificuldades que iremos enfrentar na sua implementação. Algumas são questões históricas, cujos reflexos sentimos hoje. Você verá que não é possível pensar em Segurança Pública sem “fazer” cidadania.

SEÇÃO 1 - A construção de uma cidadania brasileira



Você acha que existe uma consciência de cidadania hoje no Brasil? Qual a importância da participação das pessoas para a formação da cidadania?

Tornou-se corrente no Brasil, usarmos o termo cidadania como um amparo e anteparo. Ouso até dizer que a cidadania tem sido usada como bandeira partidária, como se fosse possível dizer a minha cidadania é melhor que a sua.



Mas o que é cidadania, então?

Na verdade, cidadania é um processo evolutivo da sociedade, de modo que quando um direito é conquistado, logo estamos lutando por outro.

Porém, cidadania não se resume aos direitos, como muito bem afirmou Maria de Lourdes Manzine-Covre em sua obra *O que é Cidadania*, “podemos afirmar que ser cidadão significa ter direitos e deveres, ser súdito e soberano” (2003, p. 9). O que notamos nos dias atuais, é que na luta pela cidadania, tem-se esquecido dos deveres de cidadão. José Murilo de Carvalho em sua obra *Cidadania no Brasil* afirma que “tornou-se costume desdobrar a cidadania em **direitos** civis, políticos e sociais” (2003, p. 9, grifo nosso). Entendemos que até em razão deste costume, aqueles que não estudam o mínimo desta questão acabam se agarrando somente às questões dos direitos, m as se esquecem

que em sociedade, via de regra, para cada direito conquistado, surge uma obrigação a ser cumprida.

A obra *Construindo a Cidadania* da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, sob a coordenação do Padre Laércio Dias de Moura, contém um excelente conceito de cidadania: *Cidadania é uma relação, não é uma coisa que um possa ter e outro não*. Uma sociedade de cidadãos é uma sociedade de relações democráticas, baseada na igualdade entre as pessoas.” (1995, p.14, grifo do autor). Este conceito é importante por chamar a atenção para o pressuposto da existência da democracia para que se possa exercer a cidadania.

Partindo do pressuposto que democracia no Brasil é algo ainda muito jovem, recente e em constante amadurecimento, podemos afirmar que o mesmo se dá com a cidadania. Fazendo uma análise rápida da história do Brasil, desde a sua descoberta até a vinda da família real em 1808, quando éramos uma colônia, podemos afirmar que não havia cidadãos brasileiros, tampouco uma pátria brasileira. É só em 1822 com a Proclamação da Independência passamos a ter uma pátria brasileira, portanto “nascem” os primeiros cidadãos brasileiros.



O que isso significa?

Não podemos nos esquecer que a sociedade da época era escravocrata, portanto havia uma classe de brasileiros que não eram cidadãos. Os escravos não tinham liberdade, nem a eles eram garantidos os direitos civis básicos, ou seja, o respeito à integridade física. Aos proprietários eram permitidas as aplicações de corretivos através da pena de suplicio físico, o açoite. Como em muitas vezes do açoite resultava a morte, até o direito à vida lhes era negado. Esta classe de escravos era bem numerosa.

Em 1888 temos a abolição da escravatura, estamos diante de um momento que poderíamos caracterizar como uma *apoteose histórica*, mas nos conta a própria história que os negros libertos foram abandonados à própria sorte. Foram-lhes negados os princípios básicos da cidadania, pois a condição de manter a sua

própria existência, não lhes foi garantida. Os negros libertos tiveram que ocupar, geograficamente, os piores lugares nas cidades, e isto os deixou à margem das conquistas sociais. Ainda hoje, pagamos um preço alto por esta atitude.

Um outro fator que ainda tem sérios reflexos na sociedade brasileira e que se constituiu um grande obstáculo para a conquista da cidadania é a questão da grande propriedade, o latifúndio. O latifúndio está diretamente ligado à questão da escravidão, mas tem outras características que não podemos ignorar. O latifúndio permitiu a criação de uma figura típica em algumas regiões do Brasil, o coronel, figura política famosa na nossa história. A criação do coronel se deu da união de duas situações, a primeira é a presença do grande latifundiário, e a segunda foi à criação da Guarda Nacional (A Guarda Nacional foi criada em 1831, nos moldes militares. Veio para substituir as guardas municipais que eram civis. Não era remunerada, e o seu serviço era obrigatório). Em razão da obrigatoriedade do serviço na Guarda Nacional e de que seu serviço não era remunerado, fica fácil entender que os postos mais elevados de sua hierarquia fossem ocupados por aqueles de maior poder econômico e influência política que eram os grandes latifundiários. Como o Brasil foi um país eminentemente agrícola, tais proprietários rurais, donos dos latifúndios, eram nas regiões agrícolas (quase todo o país) as pessoas de maior influência.



Com o fracasso da experiência da Guarda Nacional, por tradição o “título” de coronel foi mantido. Neste caso o coronel representava o título político do latifundiário. Esta situação era propícia para uma grande troca de favores. Em troca de apoio político, o coronel ganhava o direito de indicar as autoridades locais, tais como o delegado de polícia, o juiz, o coletor de impostos e até as professoras. Esta troca de favores criou uma situação em que o poder do Estado ia somente até a porteira do latifúndio, já que todas as autoridades locais deviam obediência ao coronel.



Hoje temos uma realidade diferente, o Estado não encontra barreiras nas porteiras, mas a prática da troca de favores permaneceu. O coronelismo de forma geral impediu a construção da cidadania brasileira, e em particular impediu por muito tempo o acesso aos direitos civis, pois é famoso na história do Brasil o voto de cabresto. O coronelismo foi tão importante na história do Brasil, que a Primeira República, ficou conhecida como a república dos coronéis.

Se por outro lado, formos analisar nestes 505 anos de descobrimento, quantos períodos de governos democráticos, tivemos no Brasil, nossa decepção será grande. No Brasil-Colônia, não tínhamos governo próprio. Da independência até a Proclamação da República, éramos um império. No período republicano raros foram os presidentes eleitos pelo voto direto, e destes, mais raros ainda foram os que conseguiram passar o governo para outro presidente, também, democraticamente eleito. Como podemos ver, nossa democracia ainda está florescendo, de forma que nossa cidadania também. Podemos sim, afirmar que democracia e cidadania andam juntas, e que uma sustenta a outra.

SEÇÃO 2 - A Constituição Federal de 1988 e a cidadania

Hoje a realidade do Brasil é outra; temos até uma Constituição chamada de Constituição Cidadã. E, tem este nome um certo motivo:

Veja o que diz o Art. 1º da nossa Constituição:

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:



I – a soberania;

II – a cidadania;

III – a dignidade da pessoa humana;

IV – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

V – o pluralismo político.

Este artigo primeiro é significativo, pois seu inciso II trata da cidadania, mas seus incisos III, IV e V contemplam a base do que podemos chamar de direitos civis, direitos sociais e direitos políticos, respectivamente, que são, em seu conjunto, à base da cidadania. Não obstante, temos o Título II – Dos Direitos e Garantias Fundamentais, que em seu Capítulo I trata dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos, em seu Capítulo II, trata dos Direitos Sociais e em seu Capítulo IV, trata dos Direitos Políticos. Como é possível constatar, nossa Constituição faz jus ao carinhoso nome de Constituição Cidadã.

Estamos nos referindo a cidadania que conhecemos hoje, e que lutamos pelo seu aperfeiçoamento e não aquela dos tempos dos Gregos e Romanos.

Perceba que a cidadania é algo muito novo na história do homem.

O Brasil começa a discutir cidadania com o fim da ditadura militar, no mundo com a Independência dos Estados Unidos e a Revolução Francesa. A Declaração Universal dos Direitos do Homem, adotada pela ONU em 1948, marca para alguns autores, a afirmação do compromisso dos governos com a cidadania, após termos vivido um período crítico que foi a Segunda Guerra Mundial. O Art. 5º da Constituição Federal é uma reprodução de tal declaração. Isto nos leva a entender que cidadania é algo que se constrói. Desta forma, no futuro, os cidadãos terão mais garantias (e mais deveres) do que aqueles que se tem hoje. Em uma comparação com o passado, encontramos na obra *POLÍTICA* de Aristóteles a seguinte afirmação:

“Há ainda, por ação da natureza e para a manutenção das espécies, um ser que manda e outro que obedece. Pois aquele que tem inteligência capaz de prever tem, de modo natural autoridade e poder de chefe; aquele que não tem senão a força física para executar, deve, obrigatoriamente, obedecer e servir – e, portanto, interesse do amo é o mesmo do servo” (ARISTÓTELES, 2004, p.12, grifo nosso).

Esta idéia de Aristóteles é algo difícil de ser aceito para os nossos padrões. Mas, nos socorremos de Norberto Bobbio, que em sua obra *Locke e o Direito Natural*, nos lembra que “Aristóteles, que escrevia para uma sociedade que vivia do trabalho escravo, não hesitou em considerar “natural” a escravidão, [...]” (BOBBIO, 1997, p. 55). Fizemos estas pequenas citações apenas para ressaltar que cidadania não é uma receita de bolo, muito menos é algo que se escreve na pedra, e como tal não pode ser modificada. Ao contrário, a cidadania é algo em movimento, em constante evolução. Quando usamos o termo evolução, queremos dizer aprimoramento.

SEÇÃO 3 - Direitos Civis

Para Manzini-Covre “os direitos civis dizem respeito basicamente ao direito de se dispor do próprio corpo, locomoção, segurança etc” (MANZINI-COVRE, 2003, p. 11).

José Murilo de Carvalho afirma que,

direitos civis são os direitos fundamentais à vida, a liberdade, à propriedade, à igualdade perante a lei. Eles se desdobram na garantia de ir e vir, de escolher o trabalho, de manifestar o pensamento, de organizar-se, de ter respeitada a inviolabilidade do lar e da correspondência, de não ser preso a não ser pela autoridade competente e de acordo com a lei, de não ser condenado sem processo legal regular. (CARVALHO, 2003, p.9).



Observe que a Constituição da República Federativa do Brasil em seu Título II, Capítulo I, Art. 5º apresenta 77 incisos com a garantia destes direitos. Relembrando o que aprendemos nos livros de história, os portugueses quando aqui chegaram encontraram os nativos. Portanto, já tínhamos uma sociedade local indígena. Não tenho aqui a pretensão de fazer uma revisão histórica dos fatos, apenas lembrar que esta sociedade local foi quase toda dizimada, quer seja por lutas ou por doenças trazidas pelos europeus.

Portanto, não é novidade para você que após a conquista do novo mundo, o Brasil passa por um processo de colonização, extremamente comercial que se baseava na extração das riquezas, que eram então transferidas para Portugal. Como os nativos não se mostraram muito “indicados” para a tarefa, os portugueses resolveram importar da África, mão-de-obra escrava.

Na história do Brasil temos como marco importante na conquista dos direitos civis a abolição da escravidão em 1888. Mesmo a despeito do que já foi visto sobre a abolição da escravatura não podemos negar que bem ou mal, foi o marco inicial para a inserção dos afro-brasileiros na nossa cidadania. Foi o início de uma luta que ainda tem muito pela frente. Além dos escravos, havia uma classe entre estes e os grandes proprietários. Esta classe era livre, mas dependia dos grandes proprietários para garantirem suas necessidades básicas, ficando assim a estes atreladas. A luta pela conquista dos direitos civis foi dura.

O Brasil passou por muitos períodos ditatoriais, e nestes períodos era comum a suspensão dos direitos civis, mesmo que garantidos na constituição. Os direitos civis no Brasil progrediram de forma lenta. O mais comum nos períodos de ditadura era, no primeiro momento suspender os direitos de liberdade de expressão do pensamento e de organização. Com os movimentos nacionalistas que surgiram a partir da década de trinta, começa uma solidificação dos direitos civis no país. Vamos a eles?

SEÇÃO 4 - Direitos Sociais

Para Manzini-Covre, estes “dizem respeito ao atendimento das necessidades humanas básicas. São todos aqueles que devem repor a força de trabalho, sustentando o corpo humano – alimentação, habitação, saúde, educação etc” (MANZINI-COVRE, 2003, p.14).

José Murilo de Carvalho afirma que:

“[...] os direitos sociais garantem a participação na riqueza coletiva. Eles incluem o direito à educação, ao trabalho, ao salário justo, à saúde, à aposentadoria. A garantia de sua vigência depende da existência de uma eficiente máquina administrativa do Poder Executivo” (CARVALHO, 2003, p. 10).

Para Cretella Júnior (1962), a Administração Pública é a atividade prática que o Estado desenvolve para tratar, de modo imediato, dos interesses públicos que lhe competem na consecução dos próprios fins.

Para Diógenes Gasparini (2000), é um complexo de atividades concretas e imediatas desempenhadas pelo Estado sob os termos e condições da lei, visando o atendimento das necessidades coletivas.



Hely Lopes Meirelles (1998), define da seguinte forma a Administração Pública, em sentido formal é o conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Serviço Público, para Di Pietro (2003), é toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público. Ela ainda observa que o conceito de Serviço Público varia não só no tempo, como também no espaço, pois depende da legislação de cada país a maior ou menor abrangência das atividades definidas como serviços públicos.

Temos, na Constituição da República Federativa do Brasil, em seu Título I, Capítulo II, Artigos 6, 7, 8, 9, 10 e 11 a garantia dos nossos Direitos Sociais. Os Direitos Sociais tiveram grande impulso com a revolução de 1930. Com a vitória de Getúlio, é criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. Através das ações do Ministério do Trabalho, são garantidos muitos direitos aos trabalhadores brasileiros. Entre estes direitos destacamos a jornada de 8 horas, a regulamentação do trabalho feminino, a criação da carteira do trabalho, documento de identidade do trabalhador, a regulamentação das férias.



Em 1940 é adotado o salário mínimo. Em 1941 é criada a Justiça do Trabalho e em 1943 é organizada a Consolidação das Leis do Trabalho. Na área da previdência, temos o ano de 1933 com a criação do Instituto de Aposentadoria e Pensão dos Marítimos. Os Institutos eram organizados em categorias e não em empresas, como vinham sendo organizadas as Caixas de Aposentadoria e Pensão.

O período até 1945 é o das conquistas sociais, após esta etapa os mesmos passaram a ser aperfeiçoados. Analisando nosso período colonial, começamos a entender porque ainda hoje temos uma população com carência educacional. A educação no período colonial ficou a cargo dos jesuítas, porém estes foram expulsos pela coroa, que assumiu esta missão. Sabemos que na prática isto não aconteceu, e a educação ficou relegada a um plano sem importância. Os que tinham condições mandavam os filhos estudarem na Europa, os demais, teriam que se contentar com o que de precário havia. Como Portugal nunca permitiu a instalação de Universidades no Brasil, somente vamos ter a chegada das Universidades com a vinda da família real portuguesa.

SEÇÃO 5 - Direitos Políticos

Para Manzini-Covre, “Os direitos políticos dizem respeito à deliberação do homem sobre sua vida, ao direito de ter livre expressão de pensamento e prática política, religiosa etc” (MANZINI-COVRE, 2003, p.15). José Murilo de Carvalho a respeito dos direitos políticos diz que “estes se referem à participação do cidadão no governo da sociedade. Seu exercício é limitado à parcela da população e consiste na capacidade de fazer demonstrações políticas, de organizarem partidos, de votar, de ser votado. Em geral, quando se fala de direitos políticos, é do direito do voto que se está falando” (CARVALHO, 2003, p.9). Temos na Constituição da República Federativa do Brasil, em seu Título I, Capítulo IV em seus artigos 14, 15 e 16 a garantia dos nossos Direitos Políticos.

É comum aceitarmos como sendo o primeiro período democrático no Brasil o que teve início em 1946. Portanto, foram 446 anos sem experiência democrática em nosso país. Porém, em 1964 entramos novamente em período de ditadura, que podemos dizer se encerrou com a posse de José Sarney na Presidência da República e com a adoção da Constituição Cidadã em 1988.

Analisando no conjunto, ou individualmente, fica fácil constatar que nossa sociedade, e nós cidadãos, somos pouco participativos. Na questão da Segurança Pública menos ainda. Temos algumas tentativas, tímidas, de participação da comunidade, principalmente com o policiamento comunitário e seus conselhos comunitários de segurança. Caracterizamos estas participações como tímidas porque sob o ponto de vista da comunidade elas são reativas. Estas participações existem porque são provocadas pelos órgãos de Segurança Pública, não brotam espontaneamente da comunidade. Em um passado não muito distante, estas manifestações espontâneas eram representadas pelos linchamentos, algo muito raro nos dias de hoje.

Hoje a participação popular que se quer é outra, é uma participação pró-ativa, que surja antes do chamamento do estado, através de práticas simples, mas eficazes, como por exemplo, o boicote a um estabelecimento comercial do tipo “mercearia” que a comunidade sabe, comercializa também drogas. Não precisa a estruturação de um conselho de segurança para sugerir medidas, a própria comunidade, se fosse acostumada a participar, se tivesse essa consciência cidadã, iria por iniciativa própria isolar este estabelecimento dificultando o seu funcionamento.

Ocorre que devido à falta de práticas cidadãs, muitas vezes o próprio Estado tem que ir até a comunidade e incentivar a mesma, em um processo de educação. É o que vemos atualmente com a polícia comunitária.



Síntese

Nessa unidade você estudou os aspectos ligados à CIDADANIA. Certamente durante os estudos você conseguiu entender que não é possível pensar Segurança Pública sem “fazer” cidadania.

Estudou que a cidadania é algo que se vive diariamente e que é preciso prática para exercer a cidadania. Dessa forma, a nossa cidadania é algo que varia no tempo e no espaço, assim como a Segurança Pública e sua gestão.

Constatou que, lamentavelmente, no Brasil a cidadania é pouco exercida e que com a Constituição de 88 passou-se a sedimentar uma nova realidade.



Atividades de auto-avaliação

1. Para você, o que é cidadania?

2. Relacione a 2ª coluna de acordo com a 1ª

- | | |
|--------------------------|---|
| (1) Direitos Civis | () Dizem respeito ao atendimento das necessidades humanas básicas. São todos aqueles que devem repor a força de trabalho, sustentando o corpo humano – alimentação, habitação, saúde, educação, etc. |
| (2) Direitos Sociais | () São os direitos fundamentais à vida, à liberdade, à propriedade, à igualdade perante a lei. |
| (3) Direitos Políticos | () Quando se fala dele é do direito do voto que se está falando |
| | () Garantem a participação na riqueza coletiva. |
| | () Dizem respeito à deliberação do homem sobre sua vida, ao direito de ter livre expressão de pensamento e prática política, religiosa etc |
| | () Dizem respeito basicamente ao direito de se dispor do próprio corpo, locomoção, segurança etc |

3. Com relação a cidadania como você classifica o Artigo Primeiro da Constituição de 88? Justifique.



Saiba mais

É importante que você aprofunde seus estudos sobre a cidadania, para tanto indicamos os seguintes websites:

- Cidadania na internet - www.cidadania.org.br
- Ação e Cidadania - www.acaodacidadania.com.br
- Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - www.ibase.org.br
- Fórum Cidadania - www.forumcidadania.org

Indicamos ainda os seguintes livros:

Cidadania no Brasil

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil**: o longo caminho. 4.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

O que é Cidadania

MANZINI-COVRE, Maria de Lourdes. **O que é Cidadania**.
11 reimpr. da 3. ed de 1995. São Paulo: Brasiliense, 2003.
(Coleção primeiros passos; 250)

Construindo a Cidadania

MOURA, Laércio Dias de (org). **Construindo a Cidadania**. São
Paulo: Makron Books, 1995.

Um diagnóstico da Segurança Pública



Objetivos de aprendizagem

- Conhecer alguns dos aspectos relacionados com a Segurança Pública que mais têm despertado o clamor público e têm gerado discussões cheias de emoção com pouca razão.
- Desmistificar algumas das questões mais importantes relacionadas com a Segurança Pública.



Seções de estudo

- Seção 1** Homicídios no Brasil
- Seção 2** A questão das drogas
- Seção 3** Efetivo das polícias
- Seção 4** Guardas municipais
- Seção 5** Os efetivos policiais e a redução do crime



Para início de estudo

Muitas questões ligadas à Segurança Pública têm gerado discussões acaloradas, portanto livres de qualquer viés racional, ou seja, são motivadas exclusivamente por questões emocionais. O profissional da Segurança Pública tem que abrir mão do lado emocional e tratar estes assuntos de forma profissional. Para que isso ocorra, vamos nos ater a alguns destes temas, nos concentrando naqueles que mais têm gerado discussões. Para se realizar uma gestão estratégica da Segurança Pública temos que conhecer estes pontos, que nada mais são do que traçarmos um diagnóstico da Segurança Pública.

SEÇÃO 1 - Homicídios no Brasil

Falar em Segurança Pública é falar em violência, e falar em violência, nos remete a sua forma mais cruel que é perpetrada através do crime. Você concorda?

Sem dúvida alguma, o crime que mais assusta e choca as pessoas é o homicídio, pois a vida é nosso bem mais preciso. No Brasil, desde 1979 o Ministério da Saúde passou a implementar o Subsistema de Informação sobre Mortalidade (SIM). De acordo com a legislação brasileira, nenhum sepultamento pode ser realizado sem a respectiva certidão de óbito, devidamente assinado por um médico. Determina ainda a legislação, que o registro do óbito seja feito no local do falecimento, bem como seja informada a causa da morte. Para este último critério o Ministério da Saúde utiliza a décima revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID-10).

Com base nessas informações a UNESCO vem, desde 1998, publicando o **Mapa da Violência**. É importante que verifiquemos alguns destes números, sobre a causa da morte, em nossos óbitos e de que forma vem atingindo a população brasileira.

UF/ REGIÃO	POPULAÇÃO JOVEM				POPULAÇÃO NÃO-JOVEM			
	Causas Externas	Acid. Transp.	Homicídios	Suicídios	Causas Externas	Acid. Transp.	Homicídios	Suicídios
Acre	61,2	11,7	33,0	3,9	12,5	4,8	3,6	0,6
Amazonas	60,6	11,2	30,5	5,0	9,1	2,4	3,0	0,4
Amapá	76,4	16,8	42,7	7,3	15,0	5,1	5,0	1,1
Pará	55,4	15,1	27,2	3,6	10,2	3,2	3,6	0,4
Rondônia	76,1	17,0	38,9	3,4	20,8	5,4	8,0	0,6
Roraima	82,7	26,3	38,3	8,3	22,0	9,8	6,5	0,7
Tocantins	60,2	27,6	19,0	3,1	12,9	6,1	2,6	0,9
Norte	62,1	15,9	30,4	4,2	12,0	3,9	4,0	0,5
Alagoas	70,2	15,1	44,8	3,4	9,3	3,1	4,1	0,4
Bahia	62,9	10,4	22,5	1,9	8,9	1,7	1,8	0,3
Ceará	63,3	19,0	27,9	5,7	9,1	3,2	2,6	1,0
Maranhão	46,7	14,0	17,7	3,3	7,3	2,8	2,0	0,4
Paraíba	56,4	17,0	30,7	2,3	4,9	1,8	1,6	0,3
Pernambuco	75,7	10,5	56,6	2,0	10,3	2,3	5,4	0,4
Piauí	51,3	18,5	17,6	4,9	6,7	3,0	1,4	0,7
Rio Grande do N.	66,1	18,0	17,3	4,2	8,3	2,4	1,5	0,6
Sergipe	71,5	19,5	41,3	3,3	10,0	3,4	3,5	0,7
Nordeste	64,7	13,9	33,7	3,0	8,7	2,4	2,8	0,5
Espírito Santo	82,0	17,5	55,7	2,0	13,7	4,5	5,8	0,6
Minas Gerais	63,8	17,4	30,2	4,6	7,7	2,5	2,0	0,7
Rio de Janeiro	78,3	10,1	55,7	1,3	10,5	2,0	4,6	0,3
São Paulo	79,5	12,3	49,0	2,5	10,2	2,2	3,8	0,6
Sudeste	76,8	12,9	48,0	2,5	9,9	2,3	3,7	0,5
Paraná	75,1	23,0	35,8	4,9	9,9	3,8	2,5	0,9
Rio Grande do S.	71,5	20,7	31,0	6,8	7,9	2,5	1,8	1,3
Santa Catarina	73,6	38,2	15,2	6,4	10,3	4,5	1,4	1,3
Sul	73,5	25,3	29,8	5,9	9,1	3,3	2,0	1,1
Distrito FederFederal	71,4	18,7	43,2	3,5	12,0	4,3	3,7	0,8
Goiás	75,1	25,7	34,2	5,9	12,9	5,2	3,6	1,3
Mato Grosso do S.	74,9	22,9	35,1	9,1	13,1	4,6	4,5	1,1
Mato Grosso	74,1	25,7	31,1	4,0	17,5	5,9	6,1	1,0
Centro-Oeste	74,0	23,7	35,6	5,4	13,7	5,0	4,3	1,1
Brasil	72,0	15,6	39,9	3,4	9,8	2,7	3,3	0,7

Quadro 11 - Estrutura da Mortalidade por UF e Região – População jovem e não-Jovem 15 a 24 anos no ano de 2002 (em %).

UF/ REGIÃO	ANO											
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001*	2002*
Acre	25,3	24,8	25,9	19,4	22,0	20,6	19,6	20,7	9,4	19,2	21,2	25,7
Amazonas	19,2	16,3	15,8	17,0	18,4	18,0	18,1	20,2	19,3	19,7	16,5	17,3
Amapá	18,1	24,0	20,2	35,9	35,0	41,7	33,1	37,4	42,3	32,5	36,9	35,0
Pará	16,5	15,1	12,1	13,5	12,9	12,2	12,9	13,0	10,5	13,0	15,1	18,3
Rondônia	44,2	35,0	42,6	33,6	27,2	23,6	27,5	36,9	32,1	34,9	40,1	42,3
Roraima	36,9	43,6	31,8	33,6	36,9	38,6	31,2	43,9	49,3	39,5	31,7	34,9
Tocantins	10,2	7,1	9,6	10,8	7,4	12,2	11,2	12,3	13,1	15,3	18,7	14,7
Norte	20,5	18,1	17,3	17,6	16,7	16,7	16,9	19,0	17,0	18,7	19,9	21,7
Alagoas	27,0	23,4	24,3	23,9	28,1	27,6	23,6	21,2	19,8	25,6	29,3	34,3
Bahia	5,0	6,9	12,4	14,3	12,4	15,0	15,6	15,6	15,6	15,6	11,9	13,0
Ceará	9,7	8,5	10,8	9,5	12,6	12,7	14,4	13,1	15,2	16,6	17,2	18,9
Maranhão	9,3	8,4	7,8	6,1	7,4	6,6	5,9	4,8	4,5	6,1	9,4	9,9
Paraíba	12,5	10,6	11,2	12,1	13,9	18,8	14,6	12,4	11,8	15,0	14,1	17,4
Pernambuco	38,8	35,2	37,6	34,7	36,1	39,8	48,5	57,2	53,6	52,3	58,5	54,5
Piauí	4,4	3,7	4,6	3,9	4,6	4,6	5,6	5,1	4,7	8,2	9,7	10,9
Rio Grande do N.	9,2	8,1	9,9	8,4	9,9	9,1	8,9	8,3	8,3	9,2	11,2	10,6
Sergipe	21,7	30,7	20,4	22,1	16,2	14,4	11,3	10,2	19,3	22,0	29,3	29,7
Nordeste	14,5	14,0	16,2	15,8	16,4	17,8	19,0	19,7	19,6	20,7	21,8	22,4
Espírito Santo	37,7	32,1	41,3	43,3	42,2	41,7	48,6	56,6	50,7	46,7	46,7	51,2
Minas Gerais	7,7	6,9	7,5	6,7	7,2	7,2	7,6	8,4	8,8	11,0	12,9	16,2
Rio de Janeiro	39,6	35,0	41,2	48,9	62,2	58,8	57,5	53,9	51,0	50,9	50,5	56,5
São Paulo	30,8	28,2	28,4	30,3	34,6	35,7	35,6	39,1	43,4	42,2	41,8	38,0
Sudeste	27,1	24,4	26,3	28,7	33,6	33,5	33,6	35,2	36,7	36,4	36,6	36,8
Paraná	14,5	12,8	14,3	14,4	15,7	15,1	17,3	17,5	18,0	18,5	21,0	22,7
Rio Grande do S.	18,5	17,0	12,6	14,2 15,0,2	15,0	15,1	16,6	15,2	15,1	16,3	17,9	18,3
Santa Catarina	7,8	7,6	7,7	7,1	8,4	8,1	8,2	7,7	7,2	7,9	8,4	10,2
Sul	14,8	13,4	12,2	12,8	13,9	13,6	15,1	14,5	14,5	15,3	17,1	18,2
Distrito Federal	33,5	28,4	35,9	35,4	38,9	37,7	35,1	36,9	36,1	37,5	36,9	34,7
Goiás	20,4	19,3	16,6	17,2	16,7	15,4	14,9	13,3	16,3	20,1	21,2	24,4
Mato Grosso do S.	22,1	23,6	25,1	27,6	33,1	37,4	37,1	33,3	28,0	31,0	29,3	32,0
Mato Grosso	22,5	17,4	17,1	15,0	27,5	28,7	32,7	35,3	33,7	39,8	38,5	37,0
Centro-Oeste	23,4	21,2	21,6	21,8	25,9	26,2	26,3	25,8	25,6	29,3	29,2	30,3
Brasil	20,9	19,1	20,3	21,4	24,0	24,4	25,0	25,9	26,3	27,0	27,8	28,4

Quadro 12: Taxa de óbitos por homicídios – Faixa Etária: População Total – Local: UF e

Regiões / Período: 1991/2002.

Fonte: SIM/DATASUS apud WAISELSZ, 2002, p.33.

* SIM/DATASUS - IBGE apud WAISELSZ, 2004, p.33.

UF/ REGIÃO	ANO											
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001*	2002*
Acre	40,0	48,4	50,6	37,1	36,6	31,9	38,8	44,3	11,7	40,5	39,3	52,3
Amazonas	39,9	24,9	27,6	35,1	35,0	34,4	37,9	43,9	39,9	39,8	31,2	33,1
Amapá	38,6	52,8	39,0	66,1	67,1	68,6	80,0	72,6	88,5	75,8	80,6	81,2
Pará	25,1	23,3	17,7	22,4	18,8	19,1	21,1	23,3	14,8	21,3	26,0	29,8
Rondônia	47,6	36,7	46,5	43,2	36,5	26,3	35,2	51,8	39,2	53,4	50,0	57,0
Roraima	29,2	65,3	29,6	43,1	59,9	59,3	42,1	69,8	78,8	75,7	55,0	68,2
Tocantins	10,8	7,3	11,5	13,1	11,2	18,1	15,8	16,6	19,8	24,9	23,1	21,5
Norte	30,6	26,5	24,8	29,0	26,8	26,3	29,2	34,1	27,5	33,3	32,8	36,6
Alagoas	24,6	27,3	30,5	28,0	31,3	37,8	29,1	29,2	32,8	46,0	54,8	62,2
Bahia	7,1	10,5	22,8	26,2	20,5	26,0	28,6	28,3	28,1	27,8	20,1	23,1
Ceará	15,1	13,6	18,1	14,4	20,3	20,0	22,7	21,6	23,5	28,7	28,9	31,0
Maranhão	14,1	10,1	10,1	8,1	10,5	8,8	8,1	6,5	5,7	10,6	16,3	15,0
Paraíba	18,0	16,0	17,2	19,6	24,9	28,5	21,8	19,8	19,5	29,9	27,6	32,0
Pernambuco	54,7	46,3	60,4	60,1	59,9	64,3	88,7	112,6	100,7	102,8	115,9	103,4
Piauí	4,6	4,3	6,9	6,8	6,7	5,7	9,2	9,0	8,5	14,3	15,0	19,9
Rio Grande do N.	14,5	11,2	14,0	15,0	12,5	14,5	14,2	16,2	10,2	13,5	17,2	16,9
Sergipe	27,9 43,7	43,7	29,6	36,4	21,1	24,2	20,1	14,5	29,9	36,7	50,1	53,7
Nordeste	20,1	19,3	25,9	26,3	25,7	28,3	32,4	35,5	34,0	37,9	39,6	39,9
Espírito Santo	46,7	40,0	64,6	61,5	71,0	69,4	82,9	97,7	92,3	83,6	86,3	103,7
Minas Gerais	11,1	8,9	10,3	10,3	11,0	10,4	11,2	13,2	14,9	20,9	24,2	30,7
Rio de Janeiro	76,2	63,6	73,2	88,4	120,0	111,9	115,2	107,9	105,0	107,6	103,7	118,9
São Paulo	64,1	59,0	56,6	63,8	65,9	67,3	69,2	78,0	87,2	89,6	85,6	81,0
Sudeste	52,0	46,1	48,2	54,7	62,4	61,3	63,7	68,0	72,3	75,2	73,4	76,3
Paraná	17,9	17,7	20,0	20,7	24,5	25,3	26,5	28,4	30,2	33,8	37,4	45,5
Rio Grande do S.	34,2	28,6	23,6	25,8	27,8	25,2	29,8	26,2	28,4	29,2	32,7	35,6
Santa Catarina	10,1	9,2	10,0	10,1	11,1	12,2	11,6	10,8	9,7	10,4	13,5	16,8
Sul	22,5	20,1	19,2	20,4	22,9	22,4	24,6	23,8	25,1	26,9	30,3	35,3
Distrito Federal	62,8	54,4	67,9	63,2	68,8	68,9	61,1	67,5	74,2	74,3	78,6	74,1
Goiás	27,5	21,3	21,0	24,2	21,7	19,8	22,0	23,0	25,6	31,2	37,2	40,9
Mato Grosso do S.	28,8	30,9	34,0	38,1	51,1	56,6	49,0	50,3	42,3	51,6	42,2	48,9
Mato Grosso	20,3	19,4	20,4	12,7	26,8	38,5	36,4	45,2	42,5	53,2	54,0	51,4
Centro-Oeste	32,5	28,6	31,7	31,3	36,6	39,3	37,1	40,9	41,3	48,9	49,5	50,9
Brasil	35,2	31,7	34,5	37,7	41,3	41,7	44,3	47,5	48,5	52,1	52,4	54,7

Quadro 13: Taxa de óbitos por homicídios – Faixa Etária: 15 a 24 anos – Local: UF e

Regiões / Período: 1991/2002.

Fonte: SIM/DATASUS apud WAISELFSZ, 2002, p.34.

SIM/DATASUS - IBGE apud WAISELFSZ, 2004, p.34.

Idade/ Faixa	Taxa de Homicídios 2000	Taxa de Homicídios 2002*
0 a 4 anos	1,1	1,1
5 a 9 anos	0,7	0,7
10 a 14 anos	3,2	3,3
15 anos	16,4	19,2
16 anos	28,1	32,9
17 anos	45,1	44,6
18 anos	54,5	50,4
19 anos	60,2	65,8
20 anos	65,8	69,1
21 anos	61,6	67,4
22 anos	60,8	66,9
23 anos	63,0	68,7
24 anos	60,0	66,1
25 a 29 anos	53,7	58,9
30 a 34 anos	42,9	44,1
35 a 39 anos	34,0	35,3
40 a 44 anos	27,6	29,7
45 a 49 anos	23,5	23,8
50 a 59 anos	28,3	18,6
60 a 69 anos	7,5	12,1
70 e mais anos	7,4	8,1

Quadro 14: Taxa de Homicídios (em 100.000) Por Idades/Faixa Etária – Brasil 2000 e 2002*

Fonte: SIM/DATASUS apud WAISELFSZ, 2002, p.44. *Idem, 2004, p.53. (2002: Dados Preliminares).

Antes de prosseguir os estudos desta unidade, vamos realizar um exercício?



De posse dos dados acima, faça os seguintes levantamentos:

- 1) Coloque em ordem decrescente a taxa de homicídio – população jovem;
- 2) Veja quais estados estão acima da taxa nacional;
- 3) Coloque em ordem decrescente a taxa de homicídio – população não-jovem;
- 4) Para os cinco estados com maior taxa de homicídio entre a população jovem, some as taxas de acidente de transporte e suicídios.

SEÇÃO 2 - A questão das drogas

As drogas são um flagelo que tem atingido nossa sociedade de forma mais intensa. Movimenta um mercado de bilhões de dólares todo ano e atinge milhões de pessoas em todo o mundo. Não distingue classe social, religião, sexo ou idade.

A ONU estima que o mercado das drogas movimenta cerca de US\$ 400 bilhões por ano. Pesquisa realizada pela UNESCO em quatorze capitais brasileiras nos dá uma idéia da dimensão que as drogas estão tomando em nossa sociedade.

Perguntou-se ao informante: “Em que lugares você já viu alguém usando drogas?”

Capital	Proporção (%)
Manaus	27,1
Belém	27,8
Fortaleza	33,9
Recife	28,2
Maceió	18,4
Salvador	26,5
Vitória	23,3
Rio de Janeiro	18,9
São Paulo	43,6
Florianópolis	43,3
Porto Alegre	43,1
Cuiabá	27,1
Goiânia	33,3
Brasília	35,08
Média	30,5
Nº Absoluto	944

Quadro 15 - Proporção de membros do corpo técnico-pedagógico dos Ensinos Fundamental (5ª a 8ª) e Médio, que presenciaram o uso de drogas perto da escola, segundo capitais das Unidades da Federação, 2000.

Fonte: Pesquisa Nacional Violência, Aids e Drogas nas Escolas, Unesco, 2001.

Analise o quadro a seguir a partir da questão: Perguntou-se ao informante: “Em que lugares você já viu alguém usando drogas?”

Capital	Proporção (%)
Manaus	6,2
Belém	6,7
Fortaleza	9,7
Recife	13,4
Maceió	4,4
Salvador	14,3
Vitória	10,4
Rio de Janeiro	4,6
São Paulo	13,6
Florianópolis	17,6
Porto Alegre	14,8
Cuiabá	13,7
Goiânia	13,4
Brasília	13,9
Média	10,8
Nº Absoluto	336

Quadro 16 - Proporção de membros do corpo técnico-pedagógico dos Ensinos Fundamental (5ª a 8ª) e Médio, que presenciaram o uso de drogas dentro da escola, segundo capitais das Unidades da Federação, 2000.

Fonte: Pesquisa Nacional Violência, Aids e Drogas nas Escolas, Unesco, 2001.

Você constatar que a quantia envolvida, em termos financeiros é vultosa. Tanto dinheiro assim faz com que a ação dos traficantes seja cada vez mais audaciosa. O importante é além de manter o mercado, abrir novos, ou seja, conseguir novos usuários. As escolas, bem como as áreas próximas a elas são um território fértil que apresenta um grande mercado. Essa pesquisa da UNESCO é muito interessante e deveria ser replicada pelos gestores da Segurança Pública localmente. É uma forma de termos um bom e fiel retrato da problemática das drogas e nos possibilitará a adoção de medidas de combate ao tráfico através do consumo.

SEÇÃO 3 - Efetivo das polícias

No universo de propostas que nossos governantes e administradores da Segurança Pública apresentam como respostas as demandas das comunidades, sempre aparece o aumento dos efetivos policias.

É uma receita que está sempre presente, aumento do efetivo policial e compra de novas viaturas. Existe até um número mágico “1/250”, ou seja, um policial para cada 250 habitantes. Este número é apresentado como sendo o efetivo ideal e que é indicado pela ONU. Ocorre que a ONU nunca sugeriu este número, aliás os que usam este número, nunca apresentaram qualquer documento da ONU com esta indicação.

Na verdade a ONU faz a cada três anos uma pesquisa denominada crime trends, em que é levantado o número absoluto de policiais e a taxa de policiais por 100 mil habitantes.

No entanto, nenhum país é obrigado a responder as pesquisas da ONU, sendo assim o resultado que se tem é sempre em relação aos países que responderam a pesquisa e não com relação aos países-membros da ONU.



Para ter acesso aos dados da pesquisa da ONU, acesso o *site*: http://www.unodc.org/unodc/en/crime_cicp_surveys.html e depois clique em *Eighth Survey*. Você poderá constatar que apenas 65 países responderam a oitava pesquisa da ONU e entre eles não se encontra o Brasil.

Agora, observe no quadro 7 os efetivos das policias estaduais brasileiras:

Regiões e Unidade da Federação	Total Polícia Militar		Total Polícia Civil		Total Efetivo	
	Valores Absolutos	Taxa por 100.000hab.	Valores Absolutos	Taxa por 100.000 hab.	Valores Absolutos	Taxa por 100.000 hab.
BRASIL	375.446	221,4	102.555	60,5	478.001	281,9
Região Norte	28.412	219,9	7.306	56,5	35.718	276,5
Acre	2.042	386,4	880	157,9	2.922	524,3
Amazonas	6.145	216,3	860	30,3	7.005	246,6
Amapá	2.385	501,2	912	191,7	3.297	692,9
Pará	12.487	201,8	2.363	38,2	14.850	240,0
Rondônia	1.212	88,0	1.088	79,0	2.300	166,9
Roraima	1.050	323,9	639	197,1	1.689	521,1
Tocantins	3.091	287,6	564	48,8	3.655	316,4
Região Nordeste	95.875	201,1	18.371	38,5	114.246	239,6
Alagoas	7.552	288,0	1.237	43,9	8.789	311,9
Bahia	27.962	214,0	4.437	34,0	32.399	247,9
Ceará	10.829	146,0	2.129	28,7	12.958	174,7
Maranhão	6.298	111,7	1.523	27,0	7.821	138,7
Paraíba	7.103	206,7	2.230	64,9	9.333	271,6
Pernambuco	17.336	219,1	4.202	53,1	21.538	272,3
Piauí	6.228	219,2	1.267	44,6	7.495	263,8
Rio Grande do Norte	7.460	289,2	886	32,0	8.346	301,2
Sergipe	5.107	287,0	460	25,8	5.567	312,8
Região Sul	53.471	213,3	12.155	48,5	65.626	261,8
Paraná	18.724	195,9	3.830	40,1	22.554	236,0
Rio Grande do Sul	21.610	212,3	5.405	53,1	27.015	265,4
Santa Catarina	13.137	246,3	2.920	54,8	16.057	301,1
Região Sudeste	160.808	222,5	53.754	74,4	214.562	296,9
Espírito Santo	7.854	253,9	1.707	55,2	9.561	309,1
Minas Gerais	36.580	205,1	4.016	22,5	40.596	227,6
Rio de Janeiro	33.301	231,8	4.272	29,7	37.573	261,5
São Paulo	83.073	224,7	33.718	91,2	116.791	315,9
Região Centro-Oeste	36.880	317,6	10.969	94,5	47.849	412,1
Goiás	12.799	256,2	1.903	38,1	14.702	294,3
Mato Grosso de Sul	4.601	221,7	1.489	70,8	6.070	292,5
Mato Grosso	4.529	181,3	1.581	63,3	6.110	244,6
Distrito Federal	14.951	731,8	4.841	236,9	19.792	968,7

Quadro 17 - Efetivos das policias estaduais brasileiras.

Fonte: Ministério da Justiça e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE

(1) Cálculo feito com base nas estimativas da População 2000 divulgadas pelo IBGE.

(2) Valores Absolutos obtidos a partir da Pesquisa Perfil das Polícias, realizada no 1º semestre de 2001 - Última conferência da Base de Dados em 24/06/2003.

SEÇÃO 4 - Guardas municipais

Com o advento da Constituição de 1988 os municípios puderam passar a organizar suas guardas municipais. O artigo 144 em seu parágrafo 8º prevê por parte dos municípios a criação de guardas municipais. Atualmente esta é a realidade de grande parte dos municípios brasileiros.

Para justificar a criação de suas guardas, muitos prefeitos têm feito uso do suposto indicativo de efetivo policial da ONU, de 1/250. A alegação por parte dos governantes está baseada na complementação do efetivo policial em busca do número ideal proposto pela ONU.

Os números sobre as guardas municipais não são muito fáceis de se obter, talvez por existirem mais de mil em funcionamento, Observe o quadro a seguir.

Estado	Número de Guardas	Percentual
Rondonia	4	0,4
Amazonas	36	3,4
Roraima	1	0,1
Pará	23	2,2
Amapá	1	0,1
Tocantins	12	1,1
Maranhão	40	3,8
Piauí	13	1,2
Ceara	52	5
Rio Grande do Norte	44	4,2
Paraíba	49	4,7
Pernambuco	69	6,6
Alagoas	22	2,1
Sergipe	19	1,8
Bahia	248	23,7
Minas Gerais	37	3,5
Espirito Santo	13	1,2
Rio de Janeiro	57	5,5
São Paulo	176	16,8
Paraná	29	2,8
Santa Catarina	15	1,4
Rio Grande do Sul	50	4,8
Mato Grosso do Sul	7	0,7
Mato Grosso	7	0,7
Goiás	21	2
Total	1045	100

Quadro 8 - Número de guardas municipais.

Fonte: Ministério da Justiça – Secretaria Nacional de Segurança Pública.

Na seqüência vamos conhecer os efetivos da polícia e quais as implicações na redução dos índices de violência. Qual a relação existente?

SEÇÃO 5 - Os efetivos policiais e a redução do crime

Você estudou anteriormente que algumas políticas na área da Segurança Pública tratam a questão como sendo do aumento do efetivo policial, levando alguns prefeitos até a tentarem complementar o efetivo dos órgãos de Segurança Pública com a constituição de uma guarda municipal.



Mas você “parou” para pensar sobre qual é o impacto que apresenta o efetivo policial na redução do crime? Será que existe tal relação?

Pesquisas conduzidas no exterior e no Brasil jogam por terra essa “verdade”. Túlio Kahn (2002) em seu livro *Velha e Nova Polícia* dedica o capítulo 2 para tratar dessa questão.

A certeza que se tira de seus estudos é que a ausência completa de policiamento conduz ao caos, como você pôde observar em algumas greves levadas a efeito.



Relata o autor que durante a greve da PM de Minas Gerais em 1997, os crimes violentos aumentaram 120%, o número de assaltos a padarias e supermercados cresceu 3,5 vezes.

Mas esse é um caso extremo, uma exceção. Agora saia de um extremo para outro, ou seja, da ausência de total de policiamento, para a saturação.

A saturação do policiamento ocorre durante as operações policiais quando um grande efetivo é deslocado para determinada área, como por exemplo, uma blitz.



Como neste tipo de operação um grande número de pessoas, estabelecimentos e veículos são vistoriados – com maior rigor que o habitual – temos uma diminuição no número de ocorrências durante e logo após o momento da operação.

No entanto, não é possível olhar para os extremos, no dia-a-dia a verdade é outra. O que se observa são raros episódios de greves nas polícias, bem como os órgãos policiais não têm condições de manter constantes operações policiais.

Uma operação policial altera a normalidade do órgão que a está executando. Policiais são movimentados de suas áreas para outras, o pessoal do serviço administrativo é movimentado para as ruas. Sendo assim, você já verificou que para aumentar a saturação de policiamento em determinada área, necessariamente você diminui o policiamento em outra, até mesmo no serviço administrativo. Você pode estar diminuindo as ocorrências em determinada localidade pela transferência, ou migração, para outra.



Diante disso, você deve estar se perguntando: é possível falarmos em um efetivo ideal? Qual seria a resposta para esta pergunta?

Para começar verifique se a questão da Segurança Pública se resume à relação efetivo policial X quantidade de crime. A resposta é não!

Você já viu que a Segurança Pública é muito complexa e que existem inúmeras variáveis intervenientes que afetam a mesma.



Por exemplo, compare o efetivo policial de Tocantins e de São Paulo para o ano de 2001 (316,4 e 315,0 - para cada 100.000 habitantes - respectivamente) e veja os números de homicídios para o mesmo ano (18,7 e 41,8 respectivamente). Para um efetivo similar, o número de homicídios é mais que o dobro.

– Mas e fora do Brasil, será que as pesquisas chegam à mesma constatação?

No livro *Nova Polícia* os autores David H. Bayley e Jerome H. Skolnick apresentam o resultado de pesquisas mais amplas conduzidas pelo governo norte-americano com 7 conclusões, observe:

- aumentar o número de policiais não reduz necessariamente o índice de criminalidade nem eleva a proporção de crimes solucionados;
- o serviço de patrulha motorizada aleatória não reduz o crime nem melhora a possibilidade de prender criminosos;
- os carros de patrulha com dois policiais não são mais eficientes na redução de crime ou na prisão de criminosos do que os carros com um único homem;
- o patrulhamento intensivo de fato reduz o crime, mas apenas temporariamente, em grande parte porque o desloca para outras áreas.
- os tipos de crime que mais aterrorizam os norte-americanos – o assalto à mão armada, o roubo, o furto de domicílio, o estupro, o homicídio (alguma semelhança com o caso brasileiro?) – raramente são enfrentados pelo policial em patrulha;
- a melhoria no tempo de atendimento aos chamados de emergência não tem qualquer efeito sobre a probabilidade de prender criminosos ou mesmo sobre a satisfação dos cidadãos envolvidos e,
- os crimes não são solucionados – no sentido de delinquentes serem presos e julgados – pelas investigações criminais conduzidas pelos departamentos de polícia. Geralmente, os crimes são resolvidos porque criminosos são presos em flagrante ou porque alguém os identifica especificamente – um nome, um endereço, a placa do carro.

Existe a necessidade de replicarmos esta pesquisa no Brasil para

podermos validar os seus resultados. Mas basta perguntar a qualquer policial que tenha alguns anos de serviço nas ruas, para constatar que a grande maioria das conclusões é comum.

No entanto, o ponto de discórdia que se encontra é com relação ao item que indica que um único policial em viatura reduz o números de crimes da mesma forma que dois ou mais policiais, o que encontra grande resistência por parte dos policiais e seus comandantes. Estabelecer o efetivo ideal é uma questão em aberto.

O que se pode constatar é que as cidades com maior número de crime são as que têm o maior número de policiais, mais por uma necessidade de se dar uma resposta aos anseios da comunidade que pela efetividade do combate ao crime. As policcias de cada unidade da federação utilizam sua metodologia própria para o estabelecimento de seu efetivo.



Síntese

Nessa unidade você estudou alguns aspectos relacionados com a Segurança Pública e que são o foco de muitas discussões acaloradas. Na questão dos homicídios, através dos quadros, pôde verificar que sobre a nossa população jovem, paga-se um preço muito alto.

Você pôde observar, através da pesquisa apresentada, que a droga está presente em escolas acompanhando os estudantes.

Desmistificou a questão dos efetivos policiais, passando a compreender a realidade brasileira.



Atividades de auto-avaliação

1. Qual é o efetivo policial ideal preconizado pela ONU?

2. O que é "Crime Trends" e o que isso implica na manutenção da segurança Pública e no seu gerenciamento estratégico?

3. Quais as conclusões da pesquisa conduzida pelo governo norte-americano sobre efetivo policial e crime?

O Município e a Segurança Pública



Objetivos de aprendizagem

- Compreender o papel do município no contexto da Segurança Pública.



Seções de estudo

- Seção 1** O Município e a prevenção ao crime
- Seção 2** Guarda Municipal
- Seção 3** Órgão gestor municipal da Segurança Pública
- Seção 4** Planejamento municipal de Segurança Pública
- Seção 5** Fonte de recursos para o Município



Para início de estudo

As discussões atuais que envolvem a Segurança Pública no Brasil são sem dúvida, as que tratam da inclusão dos municípios.

Como já vimos a Constituição Federal de 1988 contemplou os municípios no quesito Segurança Pública com a criação de guardas municipais para a proteção do patrimônio público municipal. Daí para frente muitos municípios criaram suas GMs, ampliando ao arripio da lei, suas missões.

Estes fatos se deram porque a grande maioria destes órgãos foi, e é comandada, por policiais (militares ou civis) que davam tratamento de polícia municipal as GMs. Diante desta realidade, o Brasil conta hoje com cerca de 1.000 guardas municipais, e este número é crescente.

Nesta unidade a proposta não é de defender a criação ou não de guardas municipais. Cada município tem autonomia para tal. O que você irá estudar aqui é o papel do município na Segurança Pública.



Mas será que basta criar uma guarda municipal e ir aumentando o seu efetivo?

Você já estudou que o número de policiais não interfere nos índices de criminalidade. Porém, sabe-se que a presença constante de policiais uniformizados nas ruas devolve a sensação de segurança para a população.



Será então que o papel dos municípios se resume a uma miniaturização das policiais estaduais? Se o modelo atual com policias estaduais não está conseguindo dar as respostas que a sociedade está exigindo, porque o fato de colocar na mão do município uma policial

Vai conseguir? Será que a solução é tão simplista assim, basta municipalizar a polícia que tudo está resolvido?

Estas e outras respostas você encontrará a seguir!

SEÇÃO 1 - O Município e a prevenção ao crime

As discussões que giram em torno da Segurança Pública, nos levam a entender que esta passa obrigatoriamente pela constituição de uma guarda municipal. Se cada município tiver a sua guarda, para dividir com a polícia o serviço relativo ao policiamento ostensivo tudo estará resolvido.



Parece ser uma solução simplista, não é mesmo?

Mas como você já viu a Segurança Pública é algo complexo, portanto não contempla soluções simplistas.

A Segurança Pública em sua complexidade contempla questões que exigem a intervenção dos entes federados em todos os níveis, ou seja, tanto à união, como os estados-membros e os municípios tem uma parcela significativa de responsabilidades.

Em um esquema bem resumido podemos dizer que para a união e os estados cabem as questões relativas à justiça criminal com suas complexidades. Não encontramos na organização dos municípios nada que se compare à administração da justiça criminal. Se a união está encarregada das questões que atravessam a fronteira do país, como o tráfico de armas, de drogas, de pessoas, o contrabando, o descaminho, a lavagem de dinheiro e outros aos estados-membros cabe os demais.

Então, o município está fora da justiça criminal, podendo se dedicar exclusivamente ao **ciclo de polícia**.

O ciclo de polícia está dividido em três fases, que são:

- a) situação de ordem pública normal;
- b) momento da quebra da ordem pública e sua restauração;
- c) fase investigatória.

Volte à disciplina
Introdução ao Estudo
da Segurança Pública
– Unidade 3 – Seção 2,
e relembre de como se
compõem o Ciclo de Polícia
e o Ciclo de Persecução
Criminal

A Constituição Federal de 1988 é uma constituição que municipalizou muitos serviços ou abriu a possibilidade para esta municipalização.

A Constituição Federal em seu artigo 30 assim estabelece:

Art. 30. Compete aos Municípios:

I - legislar sobre assuntos de interesse local;

II - suplementar a legislação federal e a estadual no que couber;

III - instituir e arrecadar os tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas, sem prejuízo da obrigatoriedade de prestar contas e publicar balancetes nos prazos fixados em lei;

IV - criar, organizar e suprimir distritos, observada a legislação estadual;

V - organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, **os serviços públicos de interesse local**, incluído o de transporte coletivo, que tem caráter essencial;

VI - manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação pré-escolar e de ensino fundamental;

VII - prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento à saúde da população;

VIII - promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano;

IX - promover a proteção do patrimônio histórico-cultural local, observada a legislação e a ação fiscalizadora federal e estadual.

É importante agora você relembrar o que a doutrina fala a respeito de Ordem Pública, Segurança Pública, Tranquilidade Pública e Salubridade Pública.

Você viu que a Ordem Pública é um conceito maior que engloba os outros três, viu ainda que o ciclo de polícia começa com a situação de Ordem Pública Normal. A função primeira no ciclo de polícia é a manutenção da ordem, ou seja, evitar a quebra da ordem pública.

Para que você compreenda melhor, você estudará alguns conceitos de criminologia, mas especificamente no que se refere à prevenção primária. De acordo com Garcia-Pablos de Molina todas as escolas criminológicas fazem referência à prevenção do delito. Estas escolas afirmam que não basta reprimir o crime, isto é, é necessário antecipar-se a ele.



Prevenção primária é aquela que se orienta à raiz do conflito criminal, para neutralizá-lo antes que o problema se manifeste.

Educação e socialização, casa, trabalho, bem-estar social e qualidade de vida são os âmbitos essenciais para uma prevenção primária.

A prevenção primária opera sempre a longo e médio prazo e se dirige a todos os cidadãos. Suas estratégias são direcionadas para a política cultural, econômica e social, cujo objetivo último é dotar os cidadãos de capacidade social para superar de forma produtiva eventuais conflitos.



A **prevenção secundária** atua quando o conflito se exterioriza e se manifesta e está voltada a questão penal e policial.

E a prevenção terciária, você sabe para que é voltada?



A prevenção terciária é voltada para os reclusos, os condenados e tem como objetivo evitar a reincidência. Note que estamos discutindo conceitos doutrinários, mas com forte impacto na vida das pessoas.

Compare agora a prevenção primária com o que a Constituição privilegia os municípios.

Observe atentamente que o conceito de prevenção está ligado à gênese do fenômeno criminal – como bem observa Garcia-Pablos de Molina – reclamando uma intervenção dinâmica e positiva que neutralize suas raízes, suas causas. A prevenção deve ser contemplada como prevenção social, isto é, como mobilização de todos os setores comunitários para solidariamente enfrentar um problema social.



O município ao atuar naquilo que a Constituição o contemplou, age diretamente na primeira fase do ciclo policial, mantendo situação de ordem pública normal. Ocorre que estas políticas do município nunca foram tratadas como fazendo parte do ciclo policial, muitas pessoas que trabalham com estas políticas não aceitariam tais conceitos rejeitando-os de imediato, por puro desconhecimento e até por preconceito.

Outro fator que tem que ser levado em conta é que as políticas que privilegiam a prevenção primária são políticas com resultados a médio e longo prazo, e os mandatos dos políticos não permite o acompanhamento das mesmas para a mensuração de seus efeitos.

SEÇÃO 2 - Guarda Municipal

Sobre o diagnóstico da Segurança Pública, é necessário abordar de forma bem superficial da questão GM – Guarda Municipal. Pois agora você terá a oportunidade de ir mais a fundo nesta questão.

As Guardas Municipais fazem parte da realidade brasileira e não podem ser menosprezadas por quem se compromete a estudar os fatos relacionados com a Segurança Pública.

Discussões legais a parte, essa guarda desempenha importante papel. Como tudo o que se relaciona com o serviço público, a questão legal é primordial. Para que estas passem a agir como atuam as polícias é necessário que se proceda a alterações na nossa Carta Magna.

Você já sabe que para alterar a constituição basta um trabalho de convencimento bem feito junto aos políticos no Congresso Nacional e a Constituição estará mudada.

Diante do clamor público que hoje grassa no país, é apenas questão de tempo para que essa instituição tenha o mesmo poder e as mesmas atribuições, com os conseqüentes problemas, que as polícias têm hoje.

Mas enquanto esse dia não chega e para não ficar fazendo conjecturas ou imaginando cenários, procure se dedicar ao que o sistema legal reserva para as GMs e chamar a atenção para algumas lacunas que estas possam e devem preencher, mas não estão fazendo.

A grande maioria das guardas municipais atua mesmo é no trânsito e na guarda patrimonial. São questões pacíficas a atuação no trânsito e na defesa do patrimônio público municipal, tais como edificações em que encontramos o prédio da prefeitura, escolas, creches, cemitérios e logradouros públicos tais como praças, ruas, avenidas e outros.



Você sabia?

Em São Paulo as guardas municipais estão atuando na repressão ao comércio irregular de ambulantes, camelôs e congêneres, fiscalizando não apenas a questão fiscal, mas a questão da ocupação do espaço público.

Algumas guardas municipais estão atuando diretamente no combate ao crime, o que tem gerado discussões legais, que culminaram na libertação, por parte da justiça, de alguns criminosos presos pelas mesmas.

Mas será que enquanto as tão esperadas mudanças constitucionais não acontecem, as referidas instituições irão viver nessa situação que para alguns é desconfortável e tem gerado conflitos com órgãos policiais? E depois das mudanças legais, as guardas irão se concentrar e se limitar a competir com as polícias?



Na verdade o universo de atuação de uma guarda municipal é mais amplo que o de qualquer órgão policial! Para comprovar esta afirmação vamos ver alguns conceitos que estão ligados ao **poder de polícia**.

A definição de poder de polícia nós encontramos no Código Tributário Nacional em seu artigo 78 que assim estabelece – “considera-se poder de polícia atividade da administração pública que, limitando ou disciplinando direito, interesse ou liberdade, regula a prática de ato ou abstenção de fato, em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à ordem, aos costumes, à disciplina da produção e do mercado, ao exercício de atividades econômicas dependentes de concessão ou autorização do Poder Público, à tranqüilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos”.

Como bem podemos constatar o poder de polícia é algo inerente ao poder público de qualquer uma das esferas da federação. Diógenes Gasparini (2000) nos ensina que o poder de polícia se manifesta através da expedição de alvarás, licenças e autorizações. E, relaciona os setores onde as normas de polícia se fazem sentir, quais sejam, polícia de caça e pesca, polícia de diversões públicas, polícia florestal, polícia de pesos e medidas, polícia de trânsito e tráfego, polícia sanitária, polícia de água, polícia de atmosfera, polícia edílica (construções) e polícia funerária. Esclarece o autor que não são espécies de polícia, mas sim setores onde as normas de polícia se fazem sentir.

Como já é de seu conhecimento, a polícia pode ser administrativa ou judiciária, e que a administrativa pode ser preventiva ou repressiva, chegamos à conclusão que uma guarda municipal agindo como polícia administrativa - dentro das obrigações e limitações do município - ao se dedicar às ações preventivas tem muito serviço a ser feito.

A polícia administrativa desenvolve suas ações em quatro fases, o que pode ser chamado de ciclo da polícia administrativa, e são elas a ordem de polícia, o consentimento de polícia, a fiscalização de polícia e a sanção de polícia.

- **A ordem de polícia** é um preceito legal, ou seja, necessariamente nasce da lei (art. 5º, II da CF - ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei).
- **O consentimento de polícia** é a anuência que possibilita a utilização de propriedade particular ou o exercício de atividade privada, nas questões em que haja uma previsão legal para um controle prévio por parte da Administração Pública.
- **A fiscalização de polícia** é o ato de verificar o cumprimento das ordens de polícia. A fiscalização atua em duas frentes, uma preventiva e outra repressiva. Esta fiscalização pode ser provocada ou ex officio. O que chamamos de policiamento nada mais é que a manifestação da polícia administrativa para a preservação da ordem pública.
- **A sanção de polícia** é a repressão da infração. Quando verificada a ocorrência de infração às ordens de polícia, a polícia administrativa de forma auto-executória atua direta e imediatamente, na justa medida para o restabelecimento da ordem, através do constrangimento pessoal.

Entendemos que as guardas ainda estão na fase de formação de sua identidade, identidade como instituição integrante, e atuante, do sistema de Segurança Pública. Em muitos municípios encontramos guardas municipais atuando exclusivamente no trânsito, em outros na proteção do patrimônio público municipal, há casos em que a atuação se dá em ambas as frentes. Algumas guardas municipais já estão armadas, outras não, algumas são miniaturização do serviço policial do estado, mais precisamente uma miniaturização da polícia militar. Existe a necessidade de se estabelecer uma legislação federal que regularmente a atuação das guardas municipais

Serviço para uma **guarda municipal** é o que não falta, e estamos falando de serviço primordial para a qualidade de vida da comunidade.

Todos sabemos que os municípios têm carência de fiscalização, quer seja na questão da ocupação do solo e dos espaços urbanos, das construções, dos estabelecimentos comerciais, de serviços, de diversão e outros. Mesmo após a alteração na Constituição Federal estendendo às guardas municipais, o papel dos policiais, estas carências continuaram a existir e precisam ser contempladas. O município que conseguir congregar ações de prevenção social com uma guarda forte e atuante dentro dos limites impostos ao município terá a médio e longo prazo atingido um grau de Segurança Pública que será referência para os demais.

A Guarda Municipal tem papel preponderante na prevenção ao delito e suas ações não podem se restringir à guarda patrimonial e de trânsito, com o devido reconhecimento e respeito que estes serviços merecem. Muito menos uma Guarda Municipal pode se permitir o luxo de copiar um modelo policial estadual, ou pior ainda entrar em disputas irracionais com as polícias estaduais.

SEÇÃO 3 - Órgão Gestor e Gestor Municipal da Segurança Pública

Vimos até aqui que as ações do Município (bem como, em outras esferas do Estado) dependem de ações interdisciplinares. No âmbito municipal é necessário congregar ações de várias secretarias, órgãos, departamentos e outros não apenas municipais, mas estaduais, federais, não-governamentais e da iniciativa privada, montar uma rede de parcerias.



Você deve estar se perguntando como um órgão municipal vai conseguir esta proeza, como montar e manter estas parcerias?

A resposta é simples, é o reconhecimento que vai legitimar as ações municipais. Para obter reconhecimento é necessário primeiro ter conhecimento, conhecimento do papel fundamental que o município desempenha. O Município tem condições de congregar estas parcerias porque tem, localmente, liderança, coordenação, envolvimento sustentado e contato com a comunidade, condições que o legitimam para esta função de agregador.

O Município representa o nível de governo mais próximo da população, seus representantes eleitos estão mais sujeitos às cobranças diretas dos eleitores, suas necessidades podem ser identificadas mais facilmente, facilitando a elaboração de projetos mais específicos. O Município como ente federado que detém a grande fatia de instrumentos que afetam diretamente a qualidade de vida das pessoas, através da prestação de serviços que são

elementos-chaves para a prevenção do crime e da violência tem de assumir esta missão e chamará para si a responsabilidade. Isto nos leva a concluir que o Município tem de adequar sua estrutura administrativa criando um órgão municipal gestor da Segurança Pública e que este órgão deve ser dirigido por alguém habilitado. Encontrar um profissional capaz de assumir as complexidades que as tarefas de gestão da Segurança Pública estão a exigir não é tarefa simples.

O documento Guia para a prevenção do crime e da violência nos municípios da Secretaria Nacional de Segurança Pública, editado em 2005, é uma importante ferramenta-guia para os municípios seguirem em sua política de Segurança Pública. Este documento apresenta o perfil do gestor municipal com base em três premissas:

- competência política;
- competência teórica, capacidade técnica e firmeza de princípios éticos; e
- competência estratégica.

Analise cada um deles:

- a) **Competência política:** o gestor deve exercer, naturalmente, uma liderança política. Sem ela, lhe faltará a capacidade para aproximar diferentes representantes da sociedade, através do conselho municipal de segurança e de outras instâncias de mobilização. Bem como, mobilizar, articular e integrar outras pastas municipais e, quando for o caso, outros entes federados.

- b) **Competência teórica, capacidade técnica e firmeza de princípios éticos:** não basta ser um policial experiente ou um estudioso da matéria. O gestor deve ter uma visão ampla e capacidade de desenvolver um pensamento complexo, que envolva uma abordagem sistêmica. Trata-se de lidar, ao mesmo tempo, com muitos conflitos, interesses concorrentes, contraditórios e complementares. É preciso saber combinar pensamento global e prática local. Ambos pressupõem o desenvolvimento de conhecimentos específicos sobre segurança urbana e prevenção da criminalidade. O gestor deverá ser, também, criativo e flexível de tal forma que possa responder rapidamente às mudanças no ambiente social. Deverá ter sensibilidade incomum para escutar os problemas das pessoas e para lidar com situações de tensão aguda. Deverá, ainda, possuir um julgamento crítico e contextualizador e ser tolerante para aceitar os riscos e incertezas que todo projeto empreendedor provoca.
- c) **Competência estratégica:** capacidade de criar estratégias e de decidir o que fazer com base em diagnóstico rigoroso e sob inspiração de um planejamento racional, antes de lançar-se à ação, de forma voluntarista. Disposição para investir na qualidade e na inovação. Trabalho com processos, redes, conexões de relações e não com normas, regras automatizadas ou procedimentos burocratizados. Capacidade de aprender com os erros, com os outros, e de facilitar processos contínuos de aprendizagem, reciclagem. Coragem para romper com a improvisação meramente reativa, com o impulso inercial à repetição e com o amadorismo, em áreas que concentram ampla variedade de eventos, situações e conflitos. Muitas vezes as habilidades são despertadas por meio de sensibilização e treinamentos, devendo haver incentivo para que o gestor da segurança municipal, mesmo que não tenha todas essas qualificações enumeradas, tenha a disponibilidade e condições para ser capacitado / formado, processo esse, aliás, que deve ser contínuo. Para ter acesso ao documento completo, consulte a nossa midiateca.

Alguns municípios têm optado por criar Secretarias Municipais de Segurança Pública com as respectivas guardas municipais outro, as têm apenas criado e as subordinado a alguma secretária já estabelecida, ou outro órgão municipal já existente. Temos também os municípios que mantêm suas secretarias municipais de Segurança Pública sem terem instituído as guardas.

Estes fatos ocorrem devido à falta de uma regulamentação para o setor. Talvez a falta de regulamentação seja o grande fator diferencial da participação do município na Segurança Pública, pois permite a adoção de medidas locais para problemas locais. Mas por outro lado, desonera administradores municipais de darem a devida atenção para o problema. Independente da linha a ser seguida, um foco não pode ser perdido, a Segurança Pública no município tem que privilegiar a prevenção e não a repressão. Como a prevenção é algo a médio e longo prazo, com efeitos que podem levar até uma geração para serem sentidos não deixa de ser um enorme desafio, pois o que dá mais repercussão são ações imediatas, mesmo que não tenham tanta eficácia assim.

SEÇÃO 4 - Planejamento municipal de Segurança Pública

Não basta criar uma GM e/ou uma secretaria municipal de Segurança Pública para que os problemas comecem a ser resolvidos. É necessário um grande planejamento. Planejar em Segurança Pública e pensar a longo prazo, é preparar o caminho para as gerações futuras. Logicamente que não se trata de abandonar a nossa geração a nossa própria sorte. Ações imediatas de combate ao crime se fazem necessário, mas nosso enfoque é voltado para a prevenção.

A população cobra das autoridades respostas imediatas para o problema. Como o prefeito é a autoridade eleita que está mais próxima da população acaba recaindo sobre ele a maior parte das reclamações. Em razão disso, muitas vezes, os prefeitos são impelidos a fazerem uso de suas guardas para o combate imediato e direto ao crime. Este fato leva aqueles que não tem essa categoria a criarem estas guardas apenas com uma visão de combate ao crime.

O planejamento municipal de Segurança Pública acaba sendo esquecido como ação estratégica, pois no dia-a-dia, no combate direto ao crime, na repressão, atua-se com base em demandas atuais e momentâneas e os problemas que surgem acabam tendo uma atuação apenas sob um foco paliativo (e até repressivo) e não-preventiva, como seria o ideal. O foco verdadeiro é trabalhar para evitar que os problemas aconteçam, ou melhor dizendo, trabalhar para diminuir as chances que ele venha a ocorrer.

O Banco Mundial em 2003 editou um documento com o nome de “Prevenção Comunitária do Crime e da Violência em Áreas Urbanas da América Latina: Um Guia de Recursos para Municípios”, que divide em quatro etapas o planejamento e a implantação de uma estratégia de prevenção ao crime. Outros organismos têm desenvolvido estudos que apresentam metodologias de prevenção ao crime para os municípios São bons estudos e na verdade todos giram em torno do mesmo eixo. O fato de apresentarmos aqui o documento do Banco Mundial é apenas indicativo, mas pode ser utilizado como referência.

Vamos analisar o que diz o documento com relação ao planejamento:

As quatro etapas de planejamento e implementação de uma estratégia de prevenção do crime

Programas de prevenção do crime exitosos são baseados em soluções simples dirigidas a alguns problemas. O planejamento é a chave. Deve-se abordar os problemas da comunidade sistematicamente: descobrir os problemas principais, desenvolver programas que respondam a necessidades específicas e avaliá-los para se assegurar de que estejam funcionando.

Etapas e passos da estratégia

Etapa 1

Uma auditoria de segurança comunitária para identificar problemas e entender a comunidade

Passo 1: Identificar os problemas da comunidade ligados ao crime e à violência por meio da coleta de informações (da polícia, de levantamentos e da comunidade)

Passo 2: Identificar quem já está envolvido com atividades de prevenção do crime e da violência na comunidade

Passo 3: Analisar as características sociais e físicas da área

Passo 4: Decidir quais problemas são os mais importantes (problemas prioritários)

Passo 5: Analisar estes problemas prioritários na comunidade

Produto: Clareza a respeito dos problemas ligados ao crime e à violência e das organizações/pessoas já envolvidas com atividades de prevenção do crime e da violência na comunidade.

Etapa 2

Desenvolvendo uma estratégia

Passo 6: Selecionar e agrupar os problemas prioritários em áreas de foco

Passo 7: Identificar e abordar possíveis parceiros na região para ajudar a reduzir o crime e a violência

Passo 8: Identificar possíveis soluções

Passo 9: Selecionar os programas (soluções) mais adequados e refiná-los

Passo 10: Obter apoio para os programas selecionados

Produto: Uma estratégia de prevenção do crime e da violência..

Etapa 3

Gerenciando e implementando a estratégia

Passo 11: Desenvolver planos para implementar as soluções com metas e objetivos

Passo 12: Assegurar recursos para um bom gerenciamento de projetos

Muitas boas idéias fracassam por falta de gerenciamento adequado

Produto: A capacidade de implementar a estratégia.

Etapa 4

Monitorando e avaliando a estratégia

Passo 13: Certificar-se de que o monitoramento e a avaliação foram planejados e orçados

Passo 14: Certificar-se de que os projetos têm objetivos bem definidos

Passo 15: Identificar maneiras de avaliar o desempenho do projeto

Passo 16: Criar os moldes de uma avaliação e fazê-la

Produto: Uma indicação do quê funciona, o quê não funciona e o quê poderia funcionar.

Na nossa midiateca você encontra o documento completo.

SEÇÃO 5 - Fonte de recursos para o Município

Você deve concordar que o dinheiro é algo escasso, pelo menos em alguns setores. No setor público não é diferente. Vivemos em um estado que arrecada muito e investe mal. Diante disso, encontrar fontes de recursos para investimentos que terão seu retorno na próxima geração não se constitui em tarefa fácil. Não podemos esquecer que os municípios ao adaptarem suas estruturas administrativas, para contemplarem a Segurança Pública, deverão adaptar seus orçamentos.

Ocorre que os recursos orçamentários municipais são na maioria das vezes, insuficientes até para a manutenção da estrutura municipal de Segurança Pública. Para a implementação dos projetos e ações temos de buscar outras fontes de receitas.

O Governo Federal criou o Fundo Nacional de Segurança Pública, através da Lei 10.201 de 14 de fevereiro de 2001. Esta lei, que você encontra em nossa midiateca, estabelece os critérios para que o ente federado tenha acesso aos recursos do fundo. Eu chamo a atenção para o parágrafo 2º do artigo 4º, que diz o

seguinte: na avaliação dos projetos, o Conselho Gestor priorizará o ente federado que se comprometer com os seguintes resultados:

I - realização de diagnóstico dos problemas de Segurança Pública e apresentação das respectivas soluções;

II - desenvolvimento de ações integradas dos diversos órgãos de Segurança Pública; III - qualificação das polícias civis e militares, corpos de bombeiros militares e das guardas municipais;

IV - redução da corrupção e violência policiais;

V - redução da criminalidade e insegurança pública; e,

VI - repressão ao crime organizado

Grifamos o inciso I, porque ele representa o **Planejamento Municipal de Segurança Pública**. O único entrave que o município pode encontrar quando trabalhar com projetos de prevenção a longo prazo é que a própria lei, limita os projetos a um prazo máximo de 2 anos. Mas veja bem, limita o projeto, não seus resultados.

Organismos internacionais como a ONU, Banco Mundial e BID têm apoiado iniciativas de prevenção e combate ao crime. Muitas empresas privadas têm destinado recursos para investimento em programas sociais, assim como o terceiro setor tem dedicado especial atenção a esta questão. O diferencial na obtenção do sucesso na prospecção de recursos reside na qualidade dos projetos elaborados, bem como no poder de convencimento de quem os apresenta.

Leia, a seguir, a síntese da unidade, realize as atividades de auto-avaliação e consulte o saiba mais para aprofundar seus conhecimentos.



Síntese

Nesta unidade você estudou a contextualização do papel do município na Segurança Pública, compreendendo seu importante papel na prevenção ao crime. Verificou a importância da guarda municipal, mas que ainda precisamos alterar a Constituição Federal para que as GMs possam ter atuação semelhante as polícias estaduais.

Viu também o perfil do Gestor Municipal de Segurança Pública é fundamental para a congregação das ações no âmbito municipal. Estudou o planejamento municipal de Segurança Pública com forte ênfase na prevenção criminal. Finalizando, verificou a necessidade de recursos e algumas fontes disponíveis desses recursos.



Atividades de auto-avaliação

1. O que é prevenção primária.

2. O que é poder de polícia e onde encontramos sua definição?

3. De acordo com Guia para a Prevenção do Crime e da Violência nos Municípios da Secretaria Nacional de Segurança Pública, quais são as premissas do perfil do gestor municipal da Segurança Pública?



Saiba mais

Para você se aprofundar no estudo do tema, indicamos o seguinte livro:

MARIANO, Benedito Domingos. **Por um novo modelo de polícia no Brasil: a inclusão dos municípios no sistema de segurança pública.** São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.

E, o texto a seguir:

O Papel dos Municípios na Política de Segurança*

Jacqueline Muniz

Centro de Estudos de Segurança e Cidadania - UCAM

jajamuniz@candidomendes.br

Junho de 2000

Belo Horizonte

Tradicionalmente, os problemas relacionados à Segurança Pública no Brasil têm sido enquadrados ora como uma questão de “soberania nacional” e “segurança interna”, ora como um “assunto de competência exclusiva das polícias”. Nos dois enfoques privilegia-se e reivindica-se, unicamente, os recursos e as intervenções provenientes das esferas federal e estadual, uma vez que são estas as instâncias responsáveis pelas forças armadas, pelas polícias, pelo sistema criminal, etc. Noteque este tipo de mentalidade restritiva encontra-se de tal modo enraizada entre nós, que freqüentemente subestimamos a importância estratégica do poder municipal na produção de “Segurança Pública”. Ainda hoje é comum ouvir que a “prefeitura pouco pode fazer porque não controla as polícias” ou que a “constituição de 1988 reserva aos estados a responsabilidade exclusiva de prover segurança aos cidadãos”. Em verdade, estas considerações reforçam uma perspectiva ultrapassada que se mostra incapaz de atender aos desafios colocados pelo provimento de uma ordem pública democrática e contemporânea. De fato, o desconhecimento sobre o papel decisivo dos municípios nas políticas públicas de segurança no Brasil, tem comprometido, de forma substantiva, os esforços de se construir e enraizar políticas e programas tecnicamente adequados e conseqüentes no âmbito da Segurança Pública. Idéias

criativas e experiências bem-sucedidas como, por exemplo, os projetos de polícia comunitária, têm enfrentado inúmeros obstáculos para a sua institucionalização. E, sem exagero, pode-se dizer que boa parte dessas dificuldades está relacionada ao distanciamento e, até mesmo, à indiferença do poder local. As polícias, que possuem um papel executivo e direto na gestão da Segurança Pública, são as agências públicas que mais se ressentem da ausência de uma ação articulada com as prefeituras. Conforme demonstram diversos estudos nacionais e internacionais, a ausência ou a fragilidade de interações regulares entre a administração municipal e as polícias, é um dos principais fatores que contribuem para limitar a eficácia, eficiência e efetividade destas últimas. Não é demais salientar que as intervenções policiais preventivas, dissuasivas e repressivas implementadas de forma exclusiva e, por conseguinte, dissociadas das políticas urbanas desenhadas pelos municípios, têm ajudado a produzir toda sorte de desperdícios no emprego diuturno dos escassos recursos policiais. Afinal, por mais e melhor que as polícias estaduais possam fazer, elas sozinhas são, por definição, incapazes de responder às demandas por segurança experimentadas nos centros urbanos. Tal limitação resulta da evidência de que nem todas as questões de Segurança Pública são problemas propriamente policiais. Ao contrário, a oferta de uma Segurança Pública democrática que atenda aos imperativos de um mercado da cidadania em crescente expansão, ultrapassa a esfera de ação exclusiva das organizações policiais, requerendo a incorporação de outros atores tão fundamentais quanto os meios de força comedida. Cabe mencionar, que parte expressiva dos problemas que alimentam a sensação generalizada de insegurança e propiciam o agravamento do temor coletivo reporta-se a fatos difusos que não necessariamente podem ser enquadrados como atos criminosos propriamente ditos. Mas, que se não forem devidamente trabalhados por outras agências além das polícias, podem estimular a ocorrência de práticas delituosas futuras e o recurso individual à violência como uma forma de resolução de problemas. Refiro-me, sobretudo, aos conflitos, desordens, incivildades e litígios experimentados nos espaços públicos que desembocam, quase que exclusivamente, nos balcões das delegacias e no atendimento emergencial realizado pelas PMs. Os policiais civis e militares de várias polícias brasileiras, orientados pelos seus conhecimentos práticos, sabem disso. Expressões cotidianas, tais como “a polícia não é poste de luz”, “a polícia não é cerca”, “o policial é um faz tudo” ou “sempre acaba sobrando só para a polícia”, usualmente empregadas pelos profissionais da ponta da linha, indicam uma crítica às mentalidades e convicções do passado que merecem ser discutidas e desmitificadas, em nome de uma perspectiva que efetivamente considere as formas pelas quais os problemas da insegurança são vividos pelos cidadãos. Ora, se os cidadãos vivem nas cidades, ou melhor, em algum bairro ou em alguma comunidade, então as questões associadas à insegurança só podem ser também experimentadas e resolvidas no âmbito das localidades. Por conta desta constatação irrefutável, parece não fazer qualquer sentido buscar mascarar ou reduzir a responsabilidade do poder local na co-gestão da Segurança Pública, utilizando-se como recurso retórico o apego formal ao desenho político-administrativo

vigente. Não se trata aqui de defender a municipalização das polícias estaduais. Mas, antes, de se procurar superar entraves oriundos de convicções e doutrinas inadequadas à realidade contemporânea da Segurança Pública. Creio que hoje estamos vivendo um momento rico no que diz respeito à superação de visões arcaicas e amadoras de enfrentamento da crise da Segurança Pública. Intervenções desconexas, isoladas, espetaculares e superficiais, ainda que bem intencionadas, revelaram-se fracassadas e onerosas. Com o tempo, elas demonstraram sua incapacidade de produzir respostas consistentes e estáveis já não foram mais além do que tentar “apagar incêndios” e “enxugar gelo”. Se isto se impõe como uma aguda evidência, é preciso caminhar rumo a uma visão sistêmica, integrada e aberta da problemática da Segurança Pública que esteja realmente em sintonia com a natureza, diversidade e intensidade dos problemas de segurança vividos nas ruas. Uma concepção mais realista e sensata da Segurança Pública reconhece a necessidade de se ultrapassar o campo de atuação exclusiva das forças policiais e de outros órgãos do sistema criminal, através da incorporação na gestão da Segurança Pública das comunidades e de outras agências públicas e civis prestadoras de serviços essenciais à população. Uma vez que o provimento eficaz de Segurança Pública depende sobremaneira de variáveis extra-policiais, tais como o ambiente comunitário, os equipamentos coletivos, a infra-estrutura social e urbana, os serviços de utilidade pública, etc., não se pode prescindir de se estabelecer instâncias efetivas de cooperação e participação sobretudo com a administração municipal. Se, por um lado, as agências policiais pertencem aos governos estaduais, por outro, uma parte expressiva dos instrumentos úteis e indispensáveis ao provimento de Segurança Pública está sob o controle do município. A título de ilustração cabe mencionar, entre outros, a manutenção e ampliação dos equipamentos coletivos, o ordenamento e fiscalização da ocupação do solo urbano, a coleta regular de lixo, iluminação e manutenção dos espaços públicos, o controle e fiscalização do trânsito, obras de saneamento básico, fiscalização dos transportes coletivos, a melhoria da malha urbana, a expedição de alvarás e a fiscalização dos espaços coletivos de lazer, etc. Particularmente no campo da prevenção primária - ainda muito pouco explorada no Brasil -, os municípios possuem um papel decisivo. Há muito para se fazer. Suas políticas urbanas e sociais constituem a infra-estrutura da Segurança Pública as quais, por sua vez, operam como medidas auxiliares e complementares às ações de polícia. Como se pode perceber os municípios possuem um vasto campo de atuação que não se restringe a criação das guardas municipais. Ainda que pareça repetitivo, vale insistir que fatos urbanos corriqueiros como a falta de iluminação, a acumulação de lixo, o caos no trânsito, a má conservação dos espaços de lazer e demais locais de uso comum, têm uma significativa relação com o “varejo” do crime e seu adensamento em certas regiões da cidade: os assaltos, furtos, conflitos e distúrbios que ocorrem nos espaços coletivos não são simples produtos da “crescente audácia dos bandidos”, da “falta de policiamento nas ruas” e de doutrinas e métodos policiais arcaicos. São, ainda, o resultado do abandono do poder público e da sua incipiente interlocução com a sociedade civil, sobretudo no que se refere à administração dos

bens urbanos. A esta altura parece evidente que a administração municipal emerge como um nexo essencial na orquestração das comunidades com as atividades governamentais estaduais e federais voltadas para a gestão democrática da ordem pública. É, pois, o Município que possui a responsabilidade mais direta pela qualidade de vida da população em seus aspectos mais básicos. É, portanto, a Prefeitura que detém as ferramentas e órgãos de serviços públicos mais próximos à vida cotidiana das pessoas. Se isto procede, parece inadiável que o poder local se inscreva como um parceiro na tarefa de construção de uma administração estratégica da ordem pública.

*Segurança Pública: Resultados das Ações do Movimento pela Segurança e Vida. Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2000.



Para concluir o estudo

Esta é a primeira etapa da Disciplina de Gestão Estratégica na Segurança Pública. Ao longo dela, você vai estudar aspectos relevantes da Gestão Estratégica nesta área compreendendo sua importância para as organizações.

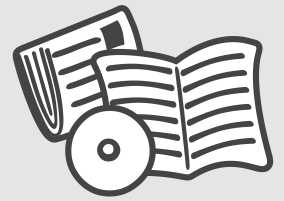
Desse modo, vai ampliar seu universo teórico e prático a respeito das funções administrativas, capacitando-se a analisar, desenvolver e implementar a Gestão Estratégica nas organizações em que você futuramente vai ou poderá atuar.

Assim, com este livre vai realizar mais uma grande etapa no processo de conquista da sua formação em Gestão Estratégica das Organizações.

Você ainda tem o volume 2, que continuará abordando conteúdos importantes para o aprimoramento dos conhecimentos sobre gestão estratégica.

Profa. Ana Paula Pacheco

Prof. Paulo Roberto Bornhofen



Referências

- ABRAMOVAY, Miriam; RUA, Maria das Graças. **Violência nas escolas**. Brasília: UNESCO, 2002.
- AMBONI, N. Base estratégica corporativa. **Revista Brasileira de Administração**. Brasília, ano XII, n. 37, p. 08-16, junho, 2002.
- ARISTÓTELES. **Política**. São Paulo: Martin Claret, 2004. (Coleção a obra-prima de cada autor).
- BAYLEY, David H., SKOLNICK, Jerome H. **Nova Polícia: Inovações na Polícia de Seis Cidades Norte-Americanas**. São Paulo: EDUSP, 2001.
- BOBBIO, Norberto. **Locke e o Direito Natural**. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 2006.
- Brasil. **Parecer nº GM-25**, de 29 de julho de 2001, publicado no Diário Oficial da União de 13/08/2001
- CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: O longo Caminho**. 4.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- CERTO, S. C., PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Manual de Direito Administrativo: Curso Moderno de Graduação.** José Cretella Júnior. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Forense, 1992.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DECOMAIN, Pedro Roberto. **Anotações ao Código Tributário Nacional.** São Paulo: Saraiva, 2000.

FISHMANN, A. M., ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1991.

GASPARINI, Diógenes, **Direito Administrativo.** 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

KAHN, Túlio. **Velha e Nova Polícia: polícia e políticas de segurança pública no Brasil atual.** São Paulo: Sicurezza, 2002.

LACOMBE, F. J. M., HEILBORN, G. L.J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MANZINI-COVRE, Maria de Lourdes. **O que é Cidadania.** 11 reimpr. da 3. ed de 1995. São Paulo: Brasiliense, 2003. (Coleção primeiros passos; 250)

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C., PIETRI JR, P. H. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo: Harbra, 1998, p.466

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 23. ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 1998.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000

MOLINA, Antonio García-Pablos de; GOMES, Luiz Flávio. *Criminologia*, 4ª ed., São Paulo, RT, 2002.

MOURA, Laércio Dias de (org). **Construindo a Cidadania.** São Paulo: Makron Books, 1995.

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

_____, **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROBBINS, S., COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro, PrenticeHall do Brasil, 1998.

STONER, J. A., FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Pulo: Harbra, 1991.

VASCONCELLOS, E., HEMSLEY, J.R. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Pioneira, 2000.

WAISELFSZ, Jacobo. **Mapa da Violência IV: Os jovens do Brasil**. Brasília: UNESCO, Instituto Ayrton Senna, Secretaria Especial dos Direitos Humanos, 2004.

WRIGHT, P., KROLL, M. J., P ARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Sobre os professores conteudistas



ANA PAULA REUSING PACHECO é doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela mesma universidade. É graduada em Administração (ESAG) pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). É professora da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) desde 1999, tendo lecionado, em nível de especialização, a disciplina de Planejamento Estratégico no curso de Gestão Pública das Organizações. Em nível de graduação, leciona as disciplinas de Gestão Estratégica I e Gestão Estratégica II no curso de Administração. No ensino a distância, é professora autora e tutora das disciplinas de Gestão Estratégica I e Gestão Estratégica para Empresas de Varejo e de Serviços, além de coordenar o Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Varejo e de Serviços. Ainda é professora da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) desde 2004 no curso de Administração (ESAG), onde leciona a disciplina de Análise Organizacional. Como acadêmica, desenvolveu trabalhos de pesquisa, tendo publicações em anais de eventos científicos; foi Diretora de Projetos da Empresa Júnior de Consultoria em Administração e Gerência (FESAG JÚNIOR), coordenando e desenvolvendo consultorias junto à micro e pequenas empresas; atingiu a nota máxima no Estágio Curricular Final do curso de Administração; e ainda foi premiada pelo Conselho Regional de Administração de Santa Catarina (CRA/SC), por ter alcançado a melhor média nas Disciplinas Específicas do mesmo curso.

PAULO ROBERTO BORNHOFEN é mestrando em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional de Blumenau – FURB. É pós-graduado em MBA – Gestão Estratégica de Organizações pelo CESBLU – Centro de Estudos Superiores de Blumenau, e em Administração em Segurança Pública pela UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, ambos em nível de Especialização, tendo produzido as seguintes monografias: *A Utilização das Informações do Centro de Operações da Polícia Militar como Ferramenta Gerencial na Administração da Segurança Pública e Programa Jovens Construindo a Cidadania – Uma proposta para implantação no estado de Santa Catarina.* É Bacharel em Ciências Contábeis pela FURB e Curso de Formação de Oficiais – Academia da Polícia Militar – Florianópolis/SC. É Major da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. É autor do livro *Sobrevivência Urbana - Aplicação de Técnicas Visando a Redução da Oportunidade Para a Ocorrência de Crimes. Diminuição de Potencial de Vitimização no Caos Urbano.* No ensino a distância é professor autor e tutor da disciplina *Gestão Estratégica da Segurança Pública.* É professor das disciplinas *Sistema de Segurança Pública, Policiamento Ostensivo, Criminalística e Gerenciamento de Crises e Negociações de Reféns* para os Cursos de Formação de Soldados da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. Foi premiado com a Medalha Major Ildefonso Juvenal e com o Certificado de la Escuela Nacional de Policía da República Oriental del Uruguay por ter obtido a melhor média no curso de *Aperfeiçoamento de Oficiais/ Administração em Segurança Pública.*

Respostas e comentários das atividades de auto-avaliação



Unidade 1

- 1) Nessa questão o esperado é que você comece a ver na prática o que está estudando. Mesmo que uma instituição ainda não tenha feito um documento formal, você poderá constatar que seus administradores conhecem o negócio da instituição que administram.
- 2) Nessa questão o esperado é que você comece a ter um olhar estratégico sobre a sua instituição e o que você quer dela no futuro.

Unidade 2

- (1) Planejamento Estratégico
- (2) Planejamento Tático
- (3) Planejamento Operacional
- (3) Planos de Ações
- (2) Médio Prazo
- (1) Envolve a empresa como um todo
- (3) Curto Prazo
- (2) Subsistemas Organizacionais
- (1) Longo Prazo

2) Observe se a sua descrição refere que as quatro funções do administrador estão diretamente relacionadas com as fases da gestão estratégica da seguinte maneira:

- 1ª. Fase: função planejamento: Nessa fase, é feita uma análise situacional da empresa, formulando-se missão, visão, negócio, valores e objetivos;
- 2ª. Fase: funções planejamento e organização: Nessa fase, são definidas as estratégias e planos de ações, de modo a estruturar a empresa, ou seja, definindo responsabilidades;
- 3ª. Fase: função direção: Nessa fase, é implementado o planejamento desenvolvido, sendo que os gestores procuram dirigir, influenciar e motivar os integrantes da organização;
- 4ª. Fase: função controle: Nessa fase, são realizadas avaliações para verificar se os objetivos estão ou não sendo atingidos, e também controles para garantir que os objetivos tratados sejam alcançados.

Questão 3

(A) Ponto Forte (B) Oportunidade (C) Ponto Fraco (D) Ameaça

(A) Lucros elevados.

(B) Surgimento no mercado de novos equipamentos (de alta tecnologia) otimizando o processo de controle de estoques.

(A) Marca forte, em função dos investimentos sucessivos em Marketing.

(D) Novos concorrentes potenciais fortes.

(C) Custos mais altos que os concorrentes.

(C) Falta de integração entre os sistemas de gestão.

(D) Queda de crescimento do mercado.

(C) Inexistência de um Plano de Cargos e Salários.

(D) A procura por medicamentos homeopáticos tem crescido bastante.

(A) Atendimento diferenciado ao cliente.

(B) Aumento de renda da população.

(C) Sistema de comunicação ineficaz entre os diversos departamentos e níveis hierárquicos.

Questão 4

Obs.: qualquer um dos objetivos pode não aparecer na sua resposta, aparecer uma vez, duas vezes ou até três vezes.

Objetivo 1: Expandir o mercado de atuação

Objetivo 2: Reestruturar internamente a organização

Objetivo 3: Desenvolver um plano de benefícios aos funcionários

Questão 5

Mais uma vez, é importante salientar que as repostas desenvolvidas abaixo podem ser feitas de diversas formas, dependendo da visão pessoal de cada um.

Você poderá responder esta questão da seguinte maneira:

a) Estabeleça uma meta para o mesmo, quantificando-o.

Reestruturar internamente 100% da empresa até julho de 2005.

b) Defina 3 (três) estratégias e 3 (três) metas que serão necessárias para que o objetivo selecionado seja alcançando.

Lembre-se: A meta é a quantificação da ação!

Estratégia 1: Contratar vendedores para atuar na região sul do Estado.

Meta 1: Contratar 3 vendedores até junho de 2005.

Meta 2: Promover os 2 vendedores mais eficazes da empresa para o cargo de Gerente de Vendas até junho de 2005.

Ação 3: Oferecer capacitação para os vendedores que serão contratados.

Meta 3: Disponibilizar 1 dos Gerentes de Vendas durante todo o mês de julho de 2005 para capacitar e acompanhar os recontratados vendedores em suas atividades do dia-a-dia.

Questão 6

A afirmativa é falsa.

Justificativa: A monitoração consiste em refazer, periodicamente, o diagnóstico estratégico, ou seja, a análise dos ambientes interno e externo. A aferição do desempenho em relação aos padrões determinados no planejamento estratégico faz parte da avaliação. Já o estabelecimento de ações corretivas é o controle em si.

Unidade 3

Questão 1

Observe se o conceito elaborado por você contem as definições presentes na seguinte afirmativa: organizar estrategicamente uma empresa é o processo de arrumar e alocar os recursos humanos, materiais e financeiros da mesma, definindo autoridade e responsabilidade, a fim de atingir os objetivos traçados no planejamento estratégico

Questão 2

Nesta questões você deve escolher uma das quatro variáveis: estratégia, tecnologia, ambiente externo e estrutura organizacional; e descrever qual a interdependência ente a mesma e a função organização. Se você escolheu:

estratégia: você pode explicar que a função organização também depende das estratégias formuladas e escolhidas, tendo em vista que as mesmas promoverem, juntamente com a tecnologia e o ambiente externo, o ajuste, a

mudança, a organização ou reorganização da estrutura organizacional;

tecnologia: você pode esclarecer que a tecnologia impõe necessidade de adaptação da empresa, fazendo com que esta deva escolher sobre o emprego de uma ou outra tecnologia, para poder competir adequadamente, reorganizando-se, para que o que foi planejado possa ser atingido.

ambiente externo: você pode comentar que o ambiente externo "exige" adaptação constante da empresa, devido às grandes mudanças ambientais, e essa adaptação à função organização entrando em ação.

estrutura organizacional: você pode explanar que a função organização determina as estruturas organizacionais e estas, quando já estruturadas, influenciam no modo que se fará uso da função organização.

Questão 2

- 1) (B) Alto grau de formalização de procedimentos;
- 2) (O) Tomada de decisão descentralizada, orientada pelas políticas gerais de gestão;
- 3) (B) Trabalho fracionado e segmentado;
- 4) (B) Tudo é regido pela obediência à autoridade superior;
- 5) (B) Cada funcionário é um especialista no seu cargo;
- 6) (O) Colaborador generalista com uma sólida especialização;
- 7) (B) Elevada previsibilidade do comportamento humano.

Unidade 4

Questão 1

Observe se o conceito de direção estratégica elaborado por você contem as definições presentes na seguinte afirmativa: direcionar estrategicamente uma empresa é o processo de influenciar, dirigir e motivar as pessoas a realizarem suas atividades.

Questão 2

- (5) Emanada do conhecimento
- (4) Emanada do cargo
- (3) Emanada da punição
- (1) Emanada da carisma
- (2) Emanada do cumprimento de ordens

Questão 3

Resposta: Nesta questão, o esperado é que você consiga fazer uma interpretação das informações obtidas na empresa e ainda de seu feeling, tendo em vista que você é conhece um pouco a organização, definindo qual o(s) tipo(s) de liderança exercido pelo gestor. Desse modo, você poder é justificar sua resposta com base nas características de liderança apresentadas na seção 3.

Questão 4

Nesta questão, o esperado é que você consiga fazer uma interpretação das informações obtidas na empresa, descrevendo como e por quem é feito o processo de implementação do planejamento na mesma.

Questão 5

Observe se descrição elaborada por você contem as definições presentes na seguinte afirmativa: a delegação é importante para a direção estratégica porque:

faz com que a tomada de decisões seja mais rápida tendo em vista que está mais próxima do executor;

permite que a pessoa que delegou, possa desenvolver novas e desafiadoras atividades, voltando-se para a eficácia organizacional;

faz com que os funcionários aprendam e se desenvolvam para assumir, se necessário, novas responsabilidades no futuro.

Questão 6

Observe se descrição elaborada por você contem as definições presentes na seguinte afirmativa: No dia-a-dia, a direção estratégica necessitar é de inúmeras tomadas de decisões para escolher um curso de ao, frente a problemas e/ou oportunidades surgidos(as). Desse modo, sem a tomada de decisão a empresa ficará sem resolver seus problemas e/ou ainda sem agarrar as oportunidades, não exercendo, de fato, sua função, deixando a organização e as pessoas seguirem seus rumos, sem influências nem dirigi-las.

Unidade 5

1) Observe se a descrição elaborada por você contém as definições presentes na seguinte afirmativa: o controle estratégico consiste em monitorar o ambiente, avaliar o desempenho organizacional e promover os ajustes necessários para assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos de maneira efetiva

2) Nesta questão, relacionando com o conteúdo estudado, você poderá relatar as informações que o entrevistado lhe passou, de modo a descrever como é realizado o controle

do planejamento, ou então dos objetivos, ou ainda, das metas que a empresa possui.

Dica: Você pode conduzir melhor sua entrevista se utilizar a base da seção 3.

3) Relacione a 1ª coluna com a 2ª:

- | | |
|-------------------------|--|
| 1) Controle pró-ação | (5) demonstrativos de lucros e perdas |
| 2) Controle de direção | (2) realizado pelo próprio executante para corrigir o processo em andamento. |
| 3) Controle de triagem | (7) quadros de produtividade |
| 4) Controle pós-ação | (4) medir o resultado alcançado |
| 5) Controle estratégico | (3) precisa de aprovação e é realizado durante a implementação do planejamento |
| 6) Controle tático | (1) orçamento financeiro |
| 7) Controle operacional | (6) controle orçamentário |

Unidade 6

- 1) É uma resposta pessoal, mas baseado no que você estudou, você deve emitir sua resposta contemplando o fato de que cidadania é uma relação democrática, baseada em direitos e deveres.

2) Relacione a 2ª coluna de acordo com a 1ª

- | | |
|--------------------------|---|
| (1) Direitos Cívicos | (2) Dizem respeito ao atendimento das necessidades humanas básicas. São todos aqueles que devem repor a força de trabalho, sustentando o corpo humano – alimentação, habitação, saúde, educação, etc. |
| (2) Direitos Sociais | (1) São os direitos fundamentais à vida, à liberdade, à propriedade, à igualdade perante a lei. |
| (3) Direitos Políticos | (3) Quando se fala dele é do direito do voto que se está falando |
| | (2) Garantem a participação na riqueza coletiva. |
| | (3) Dizem respeito à deliberação do homem sobre sua vida, ao direito de ter livre expressão de pensamento e prática política, religiosa etc |
| | (1) Dizem respeito basicamente ao direito de se dispor do próprio corpo, locomoção, segurança etc |

3) Mesmo sendo uma resposta de caráter pessoal é importante que você considere a grandiosidade do artigo primeiro da Constituição Federal de 88, pois ele contempla a base da cidadania brasileira, com seu conjunto de Direitos e Garantias Fundamentais, tratando dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos, dos Direitos Sociais e dos Direitos Políticos.

Unidade 7

- 1) Qual é o efetivo policial ideal preconizado pela ONU?
R. A ONU não tem nenhum documento que preconize, indique, ou faça qualquer sugestão relativa a efetivo policial ideal. Ela apenas faz um levantamento em seus Estados-membros e depois publica.
- 2) É uma pesquisa que a ONU executa a cada três anos, em que levanta o número absoluto de policiais e a taxa de policiais por 100 mil habitantes.
- 3) Respostas
aumentar o número de policiais não reduz necessariamente o índice de criminalidade nem eleva a proporção de crimes solucionados;

o serviço de patrulha motorizada aleatória não reduz o crime nem melhora a possibilidade de prender criminosos;

os carros de patrulha com dois policiais não são mais eficientes na redução de crime ou na prisão de criminosos do que os carros com um único homem;

o patrulhamento intensivo de fato reduz o crime, mas apenas temporariamente, em grande parte porque o desloca para outras áreas.

os tipos de crime que mais aterrorizam os norte-americanos – o assalto à mão armada, o roubo, o furto de domicílio, o estupro, o homicídio (alguma semelhança com o caso brasileiro?) – raramente são enfrentados pelo policial em patrulha;

a melhoria no tempo de atendimento aos chamados de emergência não tem qualquer efeito sobre a probabilidade de prender criminosos ou mesmo sobre a satisfação dos cidadãos envolvidos e,

os crimes não são solucionados – no sentido de delinqüentes serem presos e julgados – pelas investigações criminais conduzidas pelos departamentos de polícia. Geralmente os crimes são resolvidos porque criminosos são presos em flagrante ou porque alguém os identifica especificamente – um nome, um endereço, a placa do carro.

Unidade 8

- 1) A prevenção primária opera sempre a longo e médio prazo e se dirige a todos os cidadãos. Suas estratégias são direcionadas para a política cultural, econômica e social, cujo objetivo último é dotar os cidadãos de capacidade social para superar de forma produtiva, eventuais conflitos.

- 2) Considera-se poder de polícia atividade da administração pública que, limitando ou disciplinando direito, interesse ou liberdade, regula a prática de ato ou abstenção de fato, em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à ordem, aos costumes, à disciplina da produção e do mercado, ao exercício de atividades econômicas dependentes de concessão ou autorização do Poder Público, à tranqüilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos. Encontramos sua definição no artigo 78 do Código Tributário Nacional.

3) a) competência política;

b) competência teórica, capacidade técnica e firmeza de princípios éticos; e

c) competência estratégica.

4. Resposta:

ETAPA 1

Uma auditoria de segurança comunitária para identificar problemas e entender a comunidade

Passo 1: Identificar os problemas da comunidade ligados ao crime e à violência por meio da coleta de informações (da polícia, de levantamentos e da comunidade).

Passo 2: Identificar quem já está envolvido com atividades de prevenção do crime e da violência na comunidade.

Passo 3: Analisar as características sociais e físicas da área.

Passo 4: Decidir quais problemas são os mais importantes (problemas prioritários).

Passo 5: Analisar estes problemas prioritários na comunidade.

Produto: Clareza a respeito dos problemas ligados ao crime e à violência e das organizações/pessoas já envolvidas com atividades de prevenção do crime e da violência na comunidade.

ETAPA 2

Desenvolvendo uma estratégia

Passo 6: Selecionar e agrupar os problemas prioritários em áreas de foco.

Passo 7: Identificar e abordar possíveis parceiros na região para ajudar a reduzir o crime e a violência.

Passo 8: Identificar possíveis soluções.

Passo 9: Selecionar os programas (soluções) mais adequados e refiná-los.

Passo 10: Obter apoio para os programas selecionados.

Produto: Uma estratégia de prevenção do crime e da violência.

ETAPA 3

Gerenciando e implementando a estratégia

Passo 11: Desenvolver planos para implementar as soluções com metas e objetivos.

Passo 12: Assegurar recursos para um bom gerenciamento de projetos.

Muitas boas idéias fracassam por falta de gerenciamento adequado.

Produto: A capacidade de implementar a estratégia.

ETAPA 4

Monitorando e avaliando a estratégia

Passo 13: Certificar-se de que o monitoramento e a avaliação foram planejados e orçados.

Passo 14: Certificar-se de que os projetos têm objetivos bem definidos.

Passo 15: Identificar maneiras de avaliar o desempenho do projeto.

Passo 16: Criar os moldes de uma avaliação e fazê-la.

Produto: Uma indicação do que funciona, o que não funciona e o que poderia funcionar.

