

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Elizângela Matias de Souza

**PLANEJAMENTO OPERACIONAL SITUACIONAL: proposta de um
novo modelo de planejamento operacional para a Polícia Civil do
Estado de Rondônia**

Taubaté – SP
2019

Elizângela Matias de Souza

PLANEJAMENTO OPERACIONAL SITUACIONAL: proposta de um novo modelo de planejamento operacional para a Polícia Civil do Estado de Rondônia

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do Título de Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Gestão em Desenvolvimento Regional do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

Taubaté – SP

2019

Sistema Integrado de Bibliotecas SIBi/UNITAU
Biblioteca Setorial de Gestão e Negócios/Civil

S729p Souza, Elizangela Matias de
Planejamento operacional situacional: proposta de um novo modelo de planejamento operacional para a polícia civil do estado de Rondônia / Elizangela Matias de Souza - 2019.
154f. : il.
Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de Gestão e Negócios, 2019.
Orientação: Prof. Dr. Edson Aparecida Araujo Querido Oliveira, Departamento de Gestão e Negócios.

1. Gestão. 2. Desenvolvimento regional. 3. Estratégia. 4. Planejamento operacional. 5. Polícia civil. I. Título.

ELIZANGELA MATIAS DE SOUZA

**PLANEJAMENTO OPERACIONAL SITUACIONAL: proposta de um novo modelo
de planejamento operacional para a Polícia Civil do Estado de Rondônia**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do Título de Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Data: ____/____/____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Profa. Dra. Quésia Postigo Kamimura Universidade de
Taubaté

Assinatura: _____

Profa. Dra. Marcela Barbosa de Moraes Universidade de
Taubaté

Assinatura: _____

Prof. Dr. Carlos Cezar de Mascarenhas ETEP Faculdades

Assinatura: _____

À minha mãe, Maria das Dores Matis de Souza (Dorinha), exemplo de vida, por ser minha base emocional, pelo incentivo aos estudos e por me ensinar a ter calma e paciência frente a qualquer desafio.

Aos meus filhos, Eitor Matias Coutinho e Elijhon Matias Cipriano, pela paciência com minhas ausências e estresses infundáveis, mesmo tendo o poder de me fazer decidir diferente.

Ao meu paciente esposo, Joselino Assunção Coutinho, pela paciência, dedicação e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Agradecer em um trabalho extenso e complexo como uma dissertação de Mestrado é um momento fundamental, pois durante a realização deste trabalho várias pessoas contribuíram direta e indiretamente.

Agradeço a Deus, por sua Graça e Misericórdia, por abençoar minha caminhada, por me manter firme quando pensei que ruiria, por me prover forças para superar os desafios e por me permitir chegar até aqui e ainda querer prosseguir.

Meu agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira, pelo apoio e incentivo na pesquisa, pela construção ao meu crescimento e colaboração no meu futuro profissional.

Aos professores Dra. Quesia Postigo Kamimura; Dr. Antonio Lobosco; e Dr. Carlos Cezar Mascarenhas sou grata pelas sugestões em meu trabalho.

A Professora Dra. Marcela Barbosa de Moraes, pelos ensinamentos e toda ajuda na construção do meu amadurecimento na pesquisa.

A todas as meninas da secretaria do PPGA da UNITAU, em especial a Priscila e Alda, por serem facilitadoras do trabalho realizado nessa instituição.

Por fim, agradeço em especial àqueles que sempre me apoiaram incondicionalmente, que apostaram em mim mais do que ninguém e que seguramente são os que mais compartilham da minha alegria: minha amada família.

RESUMO

O presente estudo aborda o planejamento operacional da Polícia Civil do Estado de Rondônia, levando em consideração o impacto do acelerado aumento populacional da última década com o advento do desenvolvimento regional do Estado e o aumento dos índices criminais. Dessa forma, o título do estudo - Planejamento Operacional Situacional: proposta de um novo modelo de planejamento operacional para a Polícia Civil do Estado de Rondônia - objetivo analisar as exigências para a elaboração de um modelo que possibilite novas estratégias para o Planejamento Operacional da Polícia Civil do Estado de Rondônia. A metodologia traçou o desenvolvimento de um estudo descritivo, e exploratório, com abordagem quantitativa e qualitativa. A coleta de dados se deu por análise documental e questionário estruturado aplicado a cinco analistas criminais, dez delegados de polícia e 15 chefes do Serviço de Investigação e Captura (SEVICS), todos pertencentes ao quadro de carreira da instituição estadual. A análise de dados foi feita por tratamento estatístico e técnica de *sensemaking*. Com base no modelo de planejamento operacional adotado pela Polícia Civil do Estado de Rondônia entre 2007 e 2016, e dada a identificação de possíveis fragilidades dos referidos modelos, este estudo buscará possibilitar a promoção de um novo modelo de planejamento operacional situacional, que viabilize a execução e otimize o tempo gasto com a elaboração do plano de aplicação da operação policial. Os resultados mostram que houve um aumento no número de registros de ocorrências policiais de 757,3 % no período estudado; que há concordância na fala dos investigados quanto às dificuldades, como falta de estrutura, de servidores, e de capacitação com técnicas novas. Em contrapartida sugeriram investimentos no aparato policial, com viaturas e material bélico superior ao utilizado pelas organizações criminosas e capacitação continuada com técnicas operacionais mais eficazes. Certificou-se, neste estudo, que a área da Segurança Pública, em particular da Polícia Civil, o PES, pode ser considerada como uma metodologia auxiliar no processo de melhorias, ao possibilitar a participação, comunicação, flexibilização, tomadas de decisão e liderança, tudo isso desenhado com auxílio de avaliações continuadas.

Palavras-chave: Gestão. Desenvolvimento Regional. Estratégia. Planejamento Operacional. Polícia Civil.

ABSTRACT

SITUATIONAL OPERATIONAL PLANNING: proposal of a new model of operational planning for the Civil Police of the State of Rondônia

The present study deals with the operational planning of the Civil Police of the State of Rondônia, taking into account the impact of the accelerated population increase of the last decade with the advent of the regional development of the State and the increase of criminal indices. Thus, the title of the study - Operational Situational Planning: proposal of a new model of operational planning for the Civil Police of the State of Rondônia - objective to analyze the requirements for the elaboration of a model that allows new strategies for Operational Planning of the Civil Police of the State of Rondônia. The methodology traced the development of a descriptive and exploratory study, with a quantitative and qualitative approach. The data collection was done by documentary analysis and structured questionnaire applied to five criminal analysts, ten police delegates and 15 heads of the Investigation and Capture Service (SEVICS), all belonging to the career frame of the state institution. Data analysis was done by statistical treatment and sensemaking technique. Based on the operational planning model adopted by the Civil Police of the State of Rondônia between 2007 and 2016, and given the identification of possible weaknesses of these models, this study will seek to promote a new model of situational operational planning that will enable execution and optimize the time spent with the preparation of the implementation plan of the police operation. The results show that there was an increase in the number of records of police incidents of 757.3% in the period studied; that there is agreement in the speech of the investigated ones regarding the difficulties, as lack of structure, of servers, and of training with new techniques. On the other hand, they suggested investments in the police apparatus, with vehicles and war material superior to that used by criminal organizations and continuous training with more effective operational techniques. It was certified in this study that the Public Security area, in particular the Civil Police, PES, can be considered as an auxiliary methodology in the improvement process, by enabling participation, communication, flexibility, decision-making and leadership, all designed with the aid of continuous evaluations.

Keywords:Management. Regional Development. Strategy. Operational Planning.
Civil police.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da SESDEC.....	33
Figura 2 - Planejamento estratégico de segurança pública.....	49
Figura 3 - Mapa estratégico da segurança pública	54
Figura 4 - Características básicas do PES segundo Rieg (2014)	58
Figura 5 - Triângulo de governo	59
Figura 6 - Abordagem de processamento de problemas	61
Figura 7 - Diferenças entre o plano tradicional e o estratégico situacional ..	62
Figura 8 - Organograma das etapas da pesquisa	65
Figura 9 - Organograma da Polícia Civil de Rondônia	72
Figura 10 - Organograma das fases de coleta dos dados.....	78
Figura 11 - Relação entre o uso da informação, sensemaking organizacional e decisões estratégicas.....	83
Figura 12 - Demonstrativo do aumento no número de registro de ocorrências de 2007 a 2016 em Porto Velho	86
Figura 13 - Divisão da cidade de Porto Velho por Zonas (central, norte, sul e leste) e localização das delegacias	91
Figura 14 - Processo percorrido entre a ocorrência do crime e a investigação	95
Figura 15 - Representação do vínculo realidade vivida e as aspirações....	101
Figura 17 - Aplicação do PES no âmbito da Polícia Civil do Estado de Rondônia	115
Figura 18 - Mapa do Estado de Rondônia.....	117
Figura 19 - Distribuição das Unidades Integradas de Segurança Pública – UNISP	119
Figura 20 - Fluxograma situacional	127

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Demonstrativo da evolução do número populacional de Porto Velho.....	23
Gráfico 2 – Ilustração do número de registros de ocorrências por delegacias	89
Gráfico 3 – Curva de crescimento do número de registros de ocorrências	89
Gráfico 4 – Picos de elevação de Registros.....	94
Gráfico 5 -Demonstrativo do aumento da incidência criminal no lapso temporal entre 2007 a 2016.....	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Composição do Departamento de Polícia do Interior (DPI).....	74
Quadro 2 – Composição do Departamento de Polícia Especializada	75
Quadro 3 – Composição do Departamento de Polícia Metropolitana.....	76
Quadro 4 – Dificuldades apontadas no planejamento e execução operacional	97
Quadro 5 – Sugestões de medidas para sanar as dificuldades apontadas.....	98
Quadro 6 - Respostas compiladas dos analistas criminais	99
Quadro 7 - Respostas compiladas dos agentes de polícia	100
Quadro 8 - Descritores dos problemas.....	124
Quadro 9 - Análise dos nós críticos selecionados.....	125
Quadro 10 - Plano de ação situacional	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de ocorrências registradas no ano de 2017 por Delegacia de Polícia	88
Tabela 2 - Número de ocorrências registradas no ano de 2017 por Delegacia de Polícia – DEPOM	90
Tabela 3 - Quantitativo das principais ocorrências investigadas entre os anos de 2007 e 2016	92

LISTA DE SIGLAS

ABACRIM	Agência Brasileira de Análise Criminal
AC	Análise Criminal
ACADEPOL	Academia de Polícia Civil
APC	Agentes de Polícia Civil
ASSPLAN	Assessoria de Planejamento
BCS	Bases Comunitárias de Segurança
BOP	Boletim de Ocorrência Policial
BOPE	Batalhão de Operações Policiais Especiais
BSC	Balanced Scorecard
CBM	Corpo de Bombeiros Militar
CONSEP	Conselho Nacional de Segurança Pública
CONSUPOL	Conselho Superior de Polícia
DEAAI	Delegacia Especializada em Apuração a Atos Infracionais
DEAM	Delegacia Especializada em Atendimento à Mulher
DECAME	Delegacia Especializada em Controle de Armas, Munições e Explosivos
DECCV	Delegacia Especializada em Repressão aos Crimes Contra a Vida (Homicídios)
DECCONDE	Delegacia Especializada em Crimes contra o Consumidor e Defraudações
DEDCSP	Delegacia Especializada em Delitos Cometidos no Sistema Penitenciário
DEDT	Delegacia Especializada em Delitos de Trânsito
DEI	Departamento de Estratégia e Inteligência
DEPCA	Delegacia Especializada em Proteção à Criança e ao Adolescente
DEPOM	Departamento de Polícia Metropolitana
DERCA	Delegacia Especializada em Repressão a Conflitos Agrários
DERCCMA	Delegacia Especializada em Repressão a Crimes Contra o Meio Ambiente
DERCF	Delegacia Especializada em Repressão a Crimes Funcionais

DERFRESEF	Delegacia Especializada em Repressão a Furtos, Roubos Extorsões, Sequestro, Estelionatos e outras Fraud (Patrimônio)
DERFRVA	Delegacia Especializada em Repressão a Furtos e Roubos de Veículos Automotores
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
DGPC	Direção Geral de Polícia Civil
DHPP	Departamento de Homicídios e Proteção à Pessoa
DINT/VIRTUAL	Delegacia Interativa Virtual
DISEP	Distritos Integrados de Segurança Pública e Delegacias Territoriais
DPE	Departamentos: de Polícia Metropolitana; de Polícia Especializada
DP	Delegacia de Polícia
DPE	Departamento de Polícia Especializada
DPGE	Departamento de Planejamento Institucional e Gestão Estratégica
DPI	Departamentode Polícia Integrada
DPT	Departamento de Polícia Técnica
DRACO	Delegacia Especializa em Repressão ao Crime Organizado
DRE	Delegacias de Repressão à Entorpecentes
EDC	Encaminhamentos das Demandas da Comunidade
FBI	<i>Federal Bureau of Investigation</i>
GEPLAN	Gerência de Planejamento
GOTE	Grupo de Operações Táticas Especiais
IACP	<i>International Association of Chiefs of Police</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NECRIM	Núcleos Especiais Criminais
NC	Nós Críticos
OP	Ocorrências Policiais
ORCRIM	Organizações Criminosas
PC	Polícia Civil
PCRO	Polícia Civil do Rondônia
PDP	Premiação por Desempenho Policial

PES	Planejamento Estratégico Situacional
PIB	Produto Interno Bruto
PISP	Plano Integrado de Segurança Pública
PLANESP	Plano Estratégico do Sistema Estadual de Segurança Pública
PM	Polícia Militar
PNSP	Plano Nacional de Segurança Pública
POLITEC	Polícia Técnico-Científica
POP	Policciamento Orientado para o Problema
SEDS	Secretaria de Estado de Defesa Social
SEJUS	Secretaria de Assuntos Penitenciários
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SESDEC	Secretaria de Segurança, Defesa e Cidadania
SESP	Secretaria de Negócios da Segurança Pública
SEPOG	Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão
SEVIC	Serviço de Investigação e Captura
SIG	Sistema de Informação Geográfica
SPREV	Superintendência de Prevenção à Violência
SPTC	Superintendência de Polícia Técnico-Científica
SSP	Secretaria de Segurança Pública
SSP/PA	Secretaria de Segurança Pública do Pará
UNESFRON	Unidades de Fronteira
UC	<i>Uniform Crime Reporting</i>
UIPP	Unidade Integrada PRO PAZ
UNISC	Unidade Integrada de Segurança Pública
UNISC-CENTRO	Unidade Integrada de Segurança Pública Centro
UNISP-LESTE	Unidade Integrada de Segurança Pública Leste
UNISP-SUL	Unidade Integrada de Segurança Pública Sul
VDP	Vetor de Descrições de Problema

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE GRÁFICOS.....	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE TABELAS	12
LISTA DE SIGLAS	13
1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Problema	20
1.2 Objetivos do estudo.....	22
1.2.1 Objetivo geral	22
1.2.2Objetivos específicos	22
1.3 Delimitação do estudo	23
1.4 Relevância do estudo	25
1.5 Organização do estudo	26
2 REVISÃO DE LITERATURA	28
2.1 Segurança pública.....	28
2.1.1 Segurança pública no Brasil.....	29
2.1.2 Segurança pública no estado de Rondônia.....	32
2.1.3 Análise criminal	36
2.2 Planejamento	38
2.2.1 Planejamento estratégico	39
2.3 Planejamento Estratégico na Gestão Publica	42
2.3.1 Planejamento Estratégico de Segurança Pública.....	46
2.4 Planejamento Estratégico Situacional (PES).....	56
3 MÉTODO DE PESQUISA	65
3.1 Tipo de pesquisa	66
3.2 Área de realização	67
3.2.1 Caracterização da Polícia civil rondoniense.....	68
3.3 População e Amostra	77

3.4 Procedimento de coleta de dados	78
3.5 Procedimento de análise	79
4 RESULTADOS	85
4.1 Indicadores de criminalidade da PCRO.....	85
4.2 Planejamento operacional na PCRO.....	94
4.3 Identificação das possíveis fragilidades	96
4.3.1 Fragilidades institucionais na concepção dos policiais.....	96
4.3.1.1 Delegados	97
4.3.1.2 Analistas criminais (AC)	99
4.3.1.3 Agentes de polícia	100
5 DISCUSSÕES	
5.1 Formulação da proposta do modelo de planejamento operacional situacional ..	104
5.2 Proposta de aplicação do PES	120
5.2.1 Momento 1: explicativo	111
5.2.2 Momento 2: normativo	125
5.2.3 Momento 3: estratégico	128
5.2.4 Momento 4: tático operacional	134
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
REFERÊNCIAS	141

1 INTRODUÇÃO

Constantemente, no cenário da sociedade brasileira a violência e a criminalidade punem o Estado como um dos mais graves problemas. Locais de ampla concentração demográfica, centros de atividades econômicas latentes e o controle social e territorial dão lugar aos conflitos sociais. As cidades estabelecem o principal foco da gestão social e do planejamento territorial inerente ao desenvolvimento regional e urbano.

Os numerosos argumentos em torno da Administração Pública brasileira estiveram harmônicos à centralização do poder e à política de conveniência, a ponto de produzir uma gestão deficiente e pouco responsiva aos anseios da sociedade, especialmente nas parcelas locais e regionais (ABRUCIO; SANO, 2013).

Posteriormente a edição da Constituição de 1988, iniciou-se a descentralização do poder e a redemocratização do país, forçando a mudança no relacionamento do Estado com os demais entes federativos, com a sociedade e o mercado (HENRICHS e MEZA, 2017).

Kliksberg (1994) já defendia que as preocupações que envolvem a Administração Pública indicam a necessidade de construção de um novo modelo, visto que as abordagens prescritivas das tradicionais teorias mostram-se inadequadas. Ademais, é preciso que a gerência pública se adapte às necessidades atuais.

A partir das reformas administrativas experimentadas no Brasil, modelos organizacionais como: a administração pública gerencial e o governo empreendedor, fundamentam em princípios e diretrizes que visam à melhora da efetividade da gestão das organizações públicas buscando eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009).

Para Ferreira (2017 p.13), há preocupações em relação às mudanças da Administração Pública com foco na eficácia e eficiência da gestão pública “como vetor de desenvolvimento social que afeta diretamente a sociedade como um todo contribuindo na melhoria dos serviços públicos prestados a sociedade”. Nesse contexto, para as organizações, sejam elas públicas ou não, eficácia e eficiência são fundamentais para o controle social.

O Estado necessita utilizar práticas gerenciais modernas, sem perder de vista sua função eminentemente pública. Nesse contexto, gerenciar difere de controlar; fazer acontecer; difere também de evitar que aconteça. Trata-se do reconhecimento das novas funções do Estado em um mundo globalizado, com novas competências, novas estratégias administrativas e novas instituições (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2015).

Para Dagnino (2009), na efetivação desse processo considera-se indispensável a ação dos gestores públicos, reconhecidos como âncoras indispensáveis dos direitos da cidadania. É necessária a efetiva viabilização, por parte do Estado, da capacitação de gestores públicos para efetividade do sistema democrático.

Destaca ainda Dagnino (2009):

(...) sem esta “ancoragem” um regime democrático simplesmente não existe e se converte numa caricatura em que se realizam eleições que não satisfazem requisitos mínimos de competitividade, equidade e institucionalização. E afirma que sem eles, os setores postergados e discriminados, que não têm possibilidade de “fugir” do Estado (Herdado) mediante a contratação de diversos serviços ou benefícios privados, continuarão sendo excluídos (DAGNINO, 2009, p.14).

Na visão de Bresser Pereira (2008, p. 405), “a reforma gerencial não discute como o governo pode ser mais legítimo; essa é uma questão de reforma política ou democrática; mas indiretamente contribui para a legitimidade do sistema político como um todo”.

O autor foca na organização e gestão do Estado com a proposta de um critério para a divisão do trabalho entre organizações estatais, públicas não-estatais, corporativas e privadas, bem como aposta em políticas para tornar os administradores públicos de alto escalão mais motivados e mais eficientes, tornando-os autônomos e responsáveis.

No mesmo contexto, parece haver um consenso entre os autores citados ao entenderem que o modelo de gerência pública necessita de adequações que atuem no Estado como um todo.

Em atenção à necessidade de modelos gerenciais modernos, já ressaltados, enquadra-se a gestão pública também no estado de Rondônia, que apesar de ser considerado novo, perpassa por aceleradas transformações que atingem áreas como a da pesquisa, tecnológica e social.

Preocupações surgem constantemente por parte das instituições públicas, inclusive na área judiciária, quanto ao cumprimento de suas incumbências e a atualização das estratégias de combate a ações criminosas, que refletem nos volumes de acionamentos às Instituições policiais.

De acordo com os sistemas de registro de ocorrências da Instituição Policial Civil registraram-se 20.841 em 2007 e em 2016 esse número saltou para 178.667 registros, que significa um aumento de 757,3%.

Diante desse cenário, uma das preocupações se volta à reformulação do modelo de planejamento operacional policial, que é uma tentativa de minar um dos maiores problemas sociais que perpassa o estado de Rondônia: o aumento exponencial da criminalidade e da violência, motivação desta pesquisa.

Nessa perspectiva, o tema deste estudo - Planejamento Operacional Situacional: proposta de um novo modelo de planejamento operacional para a Polícia Civil do Estado de Rondônia - poderá ser não somente uma sugestão de embasamento para o trabalho policial, mas também uma forma de ação que pode viabilizar o alcance do objetivo desta pesquisa, que trata de analisar os pressupostos exigidos para a elaboração de um modelo de gestão que possibilite novas estratégias para o planejamento operacional da Polícia Civil do Estado de Rondônia.

1.1 Problema

Com a necessidade de inovação na estrutura operacional das instituições policiais frente à deficiência de recursos materiais e humanos para a viabilização iminente do enfrentamento à criminalidade crescente no estado de Rondônia, as políticas de segurança pública mobilizam os gestores a criarem estratégias visando reflexos a curto, médio e longo prazos.

Nos dias atuais, a garantia de segurança já não pode mais ser baseada no policiamento somente repressor, deve ter a convivência harmônica dos direitos constitucionais garantidos mesmo com a visão de que é atribuição da polícia a manutenção do Estado e da ordem. Para uma atuação policial otimizada é necessária a colaboração da sociedade (DE CASTRO; RONDON FILHO, 2009).

O envolvimento das polícias no combate à criminalidade exponencialmente crescente é igualitário, entretanto, o papel da Polícia Civil nesse contexto é da esfera

judiciária e investigativa, e necessita de inovações tecnológicas para a operacionalização do seu trabalho.

A inovação no planejamento operacional poderá potencializar as ações que a Polícia Civil desenvolve, implicando na provável diminuição dos índices de criminalidade. Para que isso ocorra é necessária a implantação de uma política de planejamento, e que medidas estratégicas sejam adotadas na organização, utilizando ferramentas de apoio.

Bresser-Pereira (2008), em seu modelo gerencial aplicado à gestão pública, elaborou um modelo específico de reforma da gestão chamado Modelo Estrutural de Gerência Pública, argumentando que:

(...) em primeiro lugar, ele tornava o Estado mais capaz e mais eficiente na medida em que adotava uma estrutura particular de divisão do trabalho entre a própria organização do Estado, a organização pública não-estatal, a organização corporativa e as organizações privadas, e adotava uma estratégia gerencial que, tornando os servidores públicos de alto escalão mais autônomos e mais responsáveis, motivava-os e permitia-lhes serem mais eficientes. Em segundo lugar, argumentei que, na medida em que o Estado é o instrumento-chave de ação coletiva à disposição de uma nação para promover seu desenvolvimento econômico, torná-lo mais capaz certamente faria com que os governos fossem mais eficazes para definir, juntamente com a sociedade, uma estratégia nacional de crescimento. Em terceiro lugar, rejeitei a tese sequencial, sustentando que, se um país em desenvolvimento não completou sua reforma burocrática ou reforma do serviço público, não havia razão que o impedisse de continuar com essa reforma enquanto gradualmente implementasse a reforma gerencial BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 409).

O autor entende que a gestão pública deve partir do pressuposto que os servidores públicos de alto escalão devem ter maior poder de decisão, buscando serem mais eficientes e eficazes.

Nesse contexto, a visão do autor parece aplicável também à Segurança Pública, que com tomadas de decisão eficientes e passíveis de avaliação continuada embasaria a construção de um modelo de gestão que se adeque à necessidade de ações estratégicas voltadas à melhor operacionalização do aparato policial.

A necessidade da utilização de ferramentas de segurança pública baseadas em diagnósticos precisos, com princípios e objetivos claros, de modo que se possa construir um planejamento estratégico, em que as ações sejam monitoradas e os resultados avaliados, alavancou este estudo no intuito de propor um novo modelo de planejamento.

As organizações, sejam elas privadas ou públicas, necessitam preparar-se para enfrentar os diversos processos de mudanças que cada vez são mais constantes e exigentes.

Nesse contexto, o planejamento estratégico surge como uma das ferramentas e técnicas importantes que exige uma série de mudanças organizacionais, fato que estabelece a adoção de atitudes com perspectivas ainda não vislumbradas por parte das organizações públicas e que para algumas torna-se um grande desafio.

Diante do exposto formula-se o problema: quais são as exigências para a elaboração de um modelo que possibilite novas estratégias para o planejamento operacional da Polícia Civil do Estado de Rondônia?

1.2 Objetivos do estudo

1.2.1 Objetivo geral

A partir do problema da pesquisa formulou-se o seguinte objetivo geral para a investigação: analisar as exigências para a elaboração de um modelo que possibilite novas estratégias para o Planejamento Operacional da Polícia Civil do Estado de Rondônia.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral deste estudo, seguem os objetivos específicos a serem atingidos:

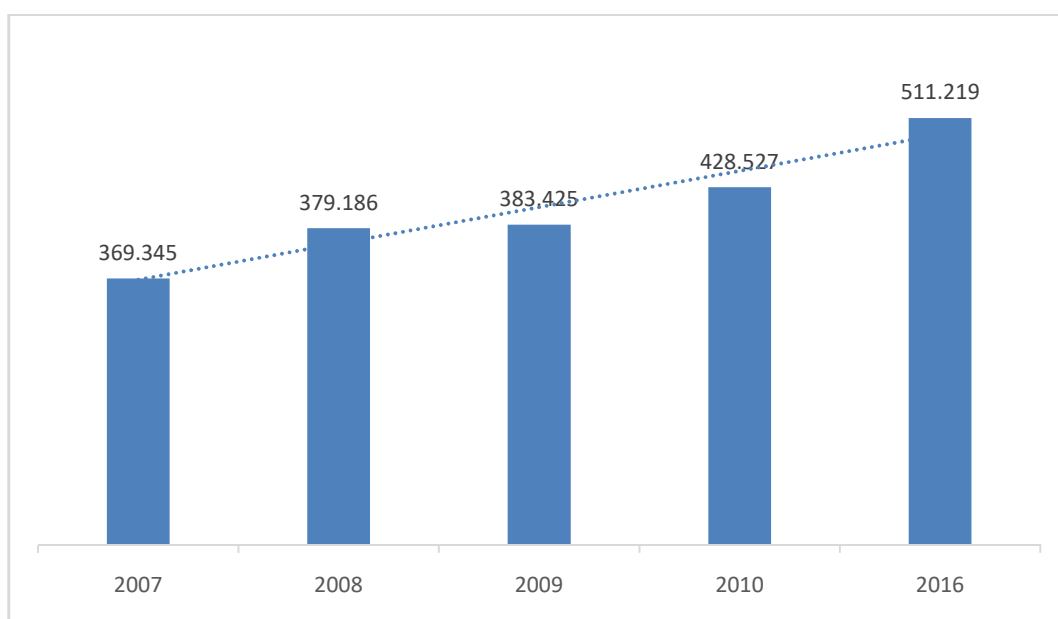
- analisar os indicadores de criminalidade;
- analisar os modelos de planejamento operacional adotados para a Polícia Civil do Estado de Rondônia de 2007 a 2016;
- identificar a concepção dos policiais sobre planejamento; e
- propor a aplicação do Planejamento Estratégico Situacional (PES) na esfera da Polícia Civil do Estado de Rondônia, considerando a análise criminal da Instituição policial.

1.3 Delimitação do estudo

Realizou-se a pesquisa na Instituição Polícia Civil do Estado de Rondônia com o intuito de analisar os pressupostos exigidos para a elaboração das etapas de um modelo de gestão estratégica voltada à modelagem de um planejamento operacional que considere o impacto do aumento de registros de ocorrências, possivelmente motivados pelo acréscimo do número populacional no período estudado, principalmente na capital Porto Velho.

Definiu-se o espaço temporal entre os anos de 2007 e 2016. Nesse período teve início a construção de duas usinas de energia, a Santo Antônio Energia e a Usina de Jirau, e a necessidade de empregar um elevado contingente elevou o número populacional de 369.345 habitantes, em 2007, para aproximadamente 511.219 em 2016, ilustrado no Gráfico 1, representando o aumento de 38,41% da população da capital rondoniense.

Gráfico 1 – Demonstrativo da evolução do número populacional de Porto Velho.



Fonte: IBGE (2016)

De acordo com o Planejamento Estratégico da Prefeitura do Município de Porto Velho (2009), a população de Porto Velho em 2009 era de em torno de 383.425 habitantes, e que embora no período compreendido de 2006 a 2009 o município tenha apresentado incremento populacional em torno de 4%, fatos demonstram que este indicador poderia ter se alterado devido principalmente ao

desenvolvimento econômico e social, por influência dos empreendimentos hidrelétricos.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2010, já mostrou a elevação no quantitativo populacional de 369.345 em 2007 para 428.527 habitantes, representando um aumento de 16,02%, e aumento de 19,30% de 2010 para 2016 (IBGE, 2016).

Porto Velho, de acordo com estatísticas do IBGE, continua ocupando a posição de cidade mais populosa do estado, com quase um terço da população rondoniense. Das 27 capitais brasileiras, é a 21ª em número de habitantes e apresenta o quarto menor índice de pobreza entre as capitais do Brasil (IBGE, 2016).

O Município de Porto Velho, segundo a dimensão territorial para o ano de 2015 do IBGE (2016), 34.090,926 km², que representam 14,34% da área do Estado. Seu Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) no ano de 2010 foi de 0,736, enquanto o do Estado, de 0,690 no mesmo ano, segundo dados do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013). O IDH do Brasil ficou em 0,744, de acordo com o relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (ONU, 2014).

São indicadores considerados altos, mas Rondônia ocupa a 15ª posição no ranking dos estados brasileiros, atrás dos estados vizinhos da região norte como Amapá (0,708), Roraima (0,707) e Tocantins (0,699), já sendo considerado estado com alto desenvolvimento humano, de acordo com o Atlas.

Com relação ao IDHM dos municípios, para o ano de 2010, os oito municípios que apresentam IDHM maiores que o índice do Estado de Rondônia são: Porto Velho (0,736), neste caso a capital, Vilhena (0,731), Cacoal (0,718), Ji-Paraná (0,714) Pimenta Bueno (0,710), Ariquemes (0,702) Rolim de Moura (0,7) e Cerejeiras (0,692).

Ainda de acordo com o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013), em relação ao IDHM, Porto Velho ocupa a 876ª posição entre os 5.565 municípios brasileiros. Nesse ranking, o maior IDHM é 0,862, do município de São Caetano do Sul-SP, e o menor é 0,418, do município de Melgaço-PA.

Ressalta-se que o IDHM de Porto Velho para os anos de 1991, 2000 e 2010, foram 0,495, 0,613 e 0,736, respectivamente. Passando das Faixas de

desenvolvimento humano consideradas “Muito baixo” para 1991; “Médio” para o ano de 2000; e “Alto” para 2010.

Mesmo com esses índices passando de “Médio” para “Alto”, e que o IDHM, considera fatores como educação, longevidade e renda, ainda assim, no ano de 2007 Porto Velho, com 369.345 habitantes, registraram-se neste ano, 20.841 ocorrências policiais, 5,64% do número populacional total.

Já em 2016 o quantitativo populacional elevou-se para 511.219 e foram computados 178.667 registros de ocorrências criminais: 34,94% do quantitativo populacional do município.

Desse modo, e considerando que a investigação criminal, de competência das polícias judiciárias, deu-se a escolha da Polícia Civil como objeto de estudo, pela possibilidade de melhorar a eficiência operacional policial com a promoção de um novo modelo, bem como fomentar a pesquisa científica a fim de contribuir com a análise criminal da Instituição.

1.4 Relevância do estudo

O IBGE (2016) divulgou, no Diário Oficial da União, as estimativas populacionais de 2016 do Brasil, estados e municípios, com data de referência de 1º de julho de 2016, e estima que a população do País seja de 206.081.432 habitantes, aproximadamente um milhão e 600 mil a mais que a estimativa de 2015.

Em Rondônia, a população estimada para 2018 era de 1.757.589 habitantes. Dos 27 estados brasileiros, Rondônia ocupa a 23ª colocação, e na Região Norte é o terceiro estado mais populoso, após Pará e Amazonas.

Com o crescimento regional de Rondônia, que perpassa por aceleradas transformações que atingem diversas áreas, como a tecnológica, judiciária e social, novas preocupações surgem por parte das instituições públicas quanto ao cumprimento de suas missões e a modernização das estratégias de combate a ações criminosas.

O crescimento acelerado da população de Rondônia, ocasionada pela migração de pessoas, principalmente de outras regiões do país, para a implantação das Usinas do Madeira, gerou o aumento exponencial da criminalidade e da violência, prioritariamente na capital Porto Velho, originando um dos mais graves problemas sociais da região.

Esse cenário provocou a adequação do espaço urbano, incluindo-se a gestão da segurança com vistas à manutenção da ordem e da segurança pública. Garcez (2013), em seu estudo que tratou do funcionamento do disque-denúncia estadual, constatou que o serviço oferecido pela Polícia Civil do estado, até o ano de 2013 ainda se encontrava deficiente frente ao aumento acelerado da demanda.

Diante da atual característica de Porto Velho, é importante que as ações de enfrentamento à criminalidade sejam planejadas com objetivos atingíveis a curto, médio e longo prazo, considerando que já finalizaram as obras dos empreendimentos de geração de energia e o processo de evasão populacional não ocorreu na mesma proporção da migração iniciada no segundo semestre do ano de 2007.

A análise do modelo de planejamento operacional adotado pela Polícia Civil rondoniense, impactado pelo acelerado aumento populacional, incentivou este estudo que possibilitará a promoção de um novo modelo que viabilize a execução e otimize o tempo gasto com a elaboração do plano e aplicação da operação policial.

A relevância deste estudo consiste em proporcionar uma ferramenta de grande utilidade para a instituição policial civil, que com sua aplicação resulte na queda dos índices criminais, com uma nova visão de prevenção e resposta social aos problemas e danos decorrentes da violência e criminalidade urbana.

1.5 Organização do estudo

O presente estudo está estruturado em cinco seções principais. A primeira é composta pela introdução, que abrange o problema de pesquisa, os objetivos, a delimitação do estudo, sua relevância e organização.

A segunda seção traz a revisão de literatura, que aborda as principais dimensões ou categorias de análise que contemplam a pesquisa. Trata-se de uma breve contextualização da Segurança Pública no Brasil e no estado de Rondônia; do planejamento e seus níveis: estratégico, tático e operacional; o planejamento operacional na Segurança Pública; e o planejamento operacional na Polícia Civil.

A terceira seção descreve a metodologia empregada na pesquisa, a caracterização do tipo de pesquisa, área de realização, população e amostra, plano de coleta e análise de dados.

A quarta seção apresenta os resultados da aplicação do instrumento de coleta de dados, a estatística criminal e análise, e a estruturação dos pressupostos necessários à elaboração das etapas no modelo de planejamento operacional, com a aplicação do planejamento estratégico situacional (PES). A quinta seção encerra o trabalho com as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção apresentam-se os fundamentos teóricos a partir dos quais se desenvolverá o processo de refinamento do objeto de estudo, sobretudo, a análise dos dados. Utilizaram-se, como referência, os objetivos da pesquisa e a partir desse enfoque definiram-se algumas subseções, a seguir.

2.1 Segurança pública

Compreende-se segurança pública como ato de responsabilidade imutável dos órgãos estatais e de toda a comunidade no intuito de preservar os direitos da cidadania com a prevenção e controle de manifestações criminais e de violências (BRASIL, 2013).

A segurança pública não deve ser compreendida apenas como função e/ou resultado da ação de instituições públicas que utilizam mecanismos de controle social ancorados no uso legal da força.

Há uma elevada complexidade na formulação e implementação de políticas voltadas ao controle da ordem e prevenção das violências, considerando que a vida coletiva é viabilizada pela ordem interna e garantia dos direitos civis dos indivíduos que compõem a coletividade (PAIXÃO, 1988).

Os problemas relacionados à coletividade desnudam uma série de falências não somente do Estado, reveladas pelas deficiências estruturais e funcionais, mas também dos padrões e configurações de sociabilidade da coletividade, ainda que as evidências estejam nas classes pobres e socialmente vulneráveis.

Simultaneamente, tais problemas questionam o ideário de consolidação da democracia, a partir da evidência de fragilidades de acesso à justiça e de garantia dos direitos humanos (SAPORI, 2007).

Para possibilitar o alcance da concretização dos direitos humanos, conforme previsto na própria instituição do Estado Democrático de Direito e seus fundamentos, é possível compreender a segurança pública a partir de duas possibilidades aparentemente contraditórias (MARQUES; BERWIG, 2017).

Na visão dos autores, a primeira possibilidade, a mais tradicional, diz respeito à manutenção da ordem pública, porém vários doutrinadores consideram esse

modelo o responsável pela crise da segurança pública e pela ineficiência de suas políticas. Acreditam que a tentativa de manter a ordem pública e combater o crime sob o pretexto de concretização do direito à segurança, propicia a exclusão de indivíduos, como os rotulados como perigosos ou criminosos, o que, por seu turno, acaba gerando mais insegurança.

Outra possibilidade é o modelo de segurança cidadã, cujo paradigma que o norteia é a cidadania. Esta, além de mais atual, corrobora com o que defendem os doutrinadores pesquisados.

Trata-se de um modelo de segurança pública voltado à proteção dos direitos do cidadão, capaz de fornecer a segurança dentro do Estado Democrático de Direito, possibilitando a inclusão e preservação dos direitos de todos os cidadãos.

No pensamento de Ferreira (2017, p. 20), “um dos objetivos da segurança pública é prevenir e controlar manifestações da criminalidade e da violência, requer entendimento das causas do crime e da violência”.

Para a efetivação do objetivo avultado pelo autor acima, é necessária a elaboração de políticas públicas que possam ter um cunho social, e não repressivo, voltadas para uma prática social cidadã que valorize também os instrumentos estatais (polícias) e seus servidores, para que tenham mais recursos disponíveis para execução dessas atribuições.

Não se pretende, neste estudo, analisar esse aspecto sob o enfoque doutrinário, como especialista de segurança pública. Assim, considera-se a segurança pública como uma questão de política social para vincular a atuação do Estado à prestação e proteção dos direitos fundamentais, bem como para a concretização das medidas legais, assinaladas como dever, impostas pela ordem constitucional para o atendimento do interesse coletivo e para permitir a melhoria da qualidade de vida individual e coletiva.

2.1.1 Segurança pública no Brasil

Violência e criminalidade são fenômenos mundiais e de acordo com a Organização Mundial de Saúde, as mortes por causas externas correspondem a grande parcela de óbitos em praticamente todos os países do mundo (WHO, 2003). A distribuição criminal quanto aos locais de concentração e ao tipo de causa é

diversa. No Brasil, a violência e a criminalidade violenta cresceram muito a partir de meados da década de 1980.

A insegurança pública passou a se constituir um grande obstáculo ao exercício dos direitos de cidadania, principalmente nas grandes metrópoles brasileiras, que quase se caracterizam pela segregação espacial das classes sociais em áreas distintas da cidade. Constata-se a diferenciação entre os bairros, tanto em relação ao perfil da população quanto às características urbanísticas de infraestrutura, de conservação dos espaços e equipamentos públicos, dentre outros (VILLAÇA, 2001).

Lopes (2003) já argumentava que:

O Brasil é o campeão mundial absoluto em número de homicídios, com uma pessoa morta a cada 12 minutos, ou um total de 45 mil por ano. Com 3% da população mundial, o Brasil responde por 13% dos assassinatos. Em 20 anos, a taxa de homicídios cresceu 230% em São Paulo e no Rio de Janeiro (LOPES, 2003, p. 3).

Os dados relatados pelo autor refletem a realidade criminal da atualidade, não somente dos estados, mas da totalidade do território brasileiro, acrescida a segregação socioespacial motivada pelo desenvolvimento regional desorganizado, onerando a segurança pública brasileira.

Em relatório da Organização das Nações Unidas (ONU), de 2012, estima-se que em países da América Latina, a maioria das mortes por causas externas ocorreu por homicídio, e três quartos delas por armas de fogo. Já na América do Sul, o Brasil tem a terceira maior mortalidade por homicídios, superado somente pela Venezuela e da Colômbia (MALTA, 2017).

A exemplo de dados criminais elevados, cita-se dados levantados na cidade de Altamira-PA. Segundo dados do projeto elaborado pela Universidade Federal do Pará (UFPA) em 2013, a violência contra a criança e ao adolescente em Altamira/PA, foram registrados 29 casos em 2009, 43 casos em 2010, e somente no primeiro trimestre do ano de 2011, foram registrados 32 casos. Em 2013, Em Altamira, foi denunciado esquema de tráfico para fins sexuais de mulheres, incluindo adolescentes (PAIR, 2013).

No município de Porto Velho, dados sobre violação dos direitos de crianças e adolescentes, a Delegacia Especializada na Proteção da Criança e Adolescente (DEPCA), registrou no ano de 2008, quase 1700 ocorrências de violência contra crianças e adolescentes, especialmente, casos de abusos sexuais. De acordo com dados da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SDH/PR),

entre janeiro e abril de 2012, o Disque 100 recebeu 34.142 denúncias relacionadas a violações de direitos de crianças e adolescentes. A Delegacia Especializada de Proteção à Criança e ao Adolescente (DPCA) registrou até abril de 2012 em Porto Velho, a abertura de mais de 50 inquéritos de casos de violência sexual contra menores de 14 anos. Em 2011, dos quase 300 inquéritos, 115 também eram da mesma origem (PAIR, 2013).

Na propositura de implantação de propostas metodológicas na questão da segurança pública e conforme estabelecidas em metas e indicadores de bem-estar social, as melhores práticas foram materializadas e atribuídas em grande parte a mecanismos normativos criados para que a segurança pública fosse estendida a todos os cidadãos. Constituem instrumentos de maior amparo legal-institucional:

- **no âmbito da União:** Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1995), Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP) (Brasil, 2003), Força Nacional de Segurança Pública (Brasil, 2004) e Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Brasil, 2007);
- **no âmbito dos estados-membros da federação:** as respectivas constituições estaduais e os planos estaduais de segurança pública e/ou de defesa social; e
- **no âmbito do município:** desde a redemocratização e a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, também ganhou força a atuação municipal em segurança pública, principalmente com o crescimento dos contingentes das guardas municipais.

Nota-se que uma das mudanças pelas quais tem passado a segurança pública no Brasil é a relativização do papel dos governos estaduais no setor. Além da ampla participação da União no campo das políticas, os municípios passaram a ter papel considerável de atuação na questão da segurança pública.

Em relação ao principal documento normativo citado, consta no bojo da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 o seguinte:

De acordo com o art. 144 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), os sistemas de segurança pública estão vinculados a cada um dos entes federativos brasileiros e subordinados ao Poder Executivo. Geralmente, há secretarias de Estado que agrupam os órgãos componentes do respectivo sistema de segurança pública, como exemplo, a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) e as Secretarias Estaduais de Segurança Pública (BRASIL, 1988).

Para Fonseca (2013), as referidas secretarias, polícias e corpo de bombeiros integram a arquitetura dos sistemas de segurança pública. Diversas pesquisas, evidenciam que a arquitetura organizacional integra os processos para as tomadas e execução de decisão, influenciando diretamente na competência dos governos ao implementar políticas públicas de segurança.

Ainda de acordo com Fonseca (2013), São Paulo tem seu sistema de segurança pública abarcado pela Secretaria de Negócios da Segurança Pública (SESP) vinculada ao governador do Estado e a ela se subordinam: Polícia Civil (PC), Superintendência de Polícia Técnico-Científica (SPTC) e Polícia Militar (PM), que agrega o Corpo de Bombeiros Militar.

Já em Minas Gerais, os órgãos integrantes do sistema de segurança pública estão diretamente subordinados ao governador do Estado, a despeito de apenas a Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS) ser estruturada como Secretaria de Estado. As demais Instituições, Polícia Civil (PC), Polícia Militar (PM) e Corpo de Bombeiros Militar (CBM) mantêm acesso direto ao chefe do Executivo.

A configuração fragmentada do sistema de segurança pública de Minas Gerais constitui barreira à viabilização de política pública consistente de combate à criminalidade (FONSECA, 2013).

Entende-se, também, que a concretização de políticas de combate à criminalidade em nível estadual depende da estrutura institucional da segurança pública com a integração de todos os órgãos, viabilizando o planejamento e gestão de intervenções do executivo estadual, sobrepujando a fragmentação até então vigente.

Diante disso, a inovação na arquitetura organizacional poderá fornecer as bases estruturais necessárias para o efetivo planejamento e gestão da política estadual de segurança pública.

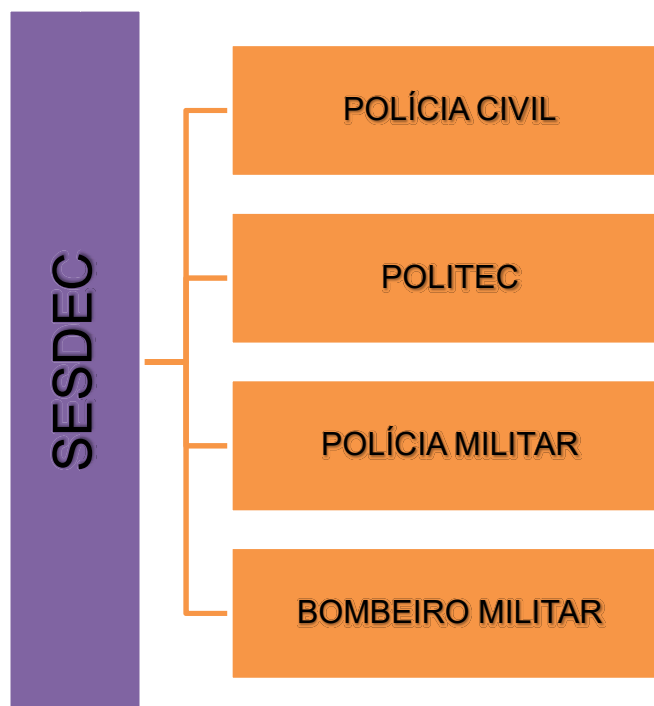
2.1.2 Segurança pública no estado de Rondônia

A segurança pública no estado de Rondônia ainda segue a segmentada terminologia utilizada por Fonseca (2013), quando tratou da organização e estrutura da segurança pública do estado de Minas Gerais.

Em Rondônia, a Secretaria de Estado da Segurança, Defesa e Cidadania (SESDEC), engloba somente quatro instituições: Polícia Civil (PC), Polícia Técnico-

Científica (POLITEC), Polícia Militar (PM), e o Corpo de Bombeiro Militar (BM), como ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Organograma da SESDEC



Fonte:Elaborado pela Autora (2017)

Na organização básica da SESDEC, em sua natureza jurídica e competência, não estão subordinados órgãos como a Secretaria de Assuntos Penitenciários e Defesa Civil. Sob essa ótica, a arquitetura organizacional fragmentada pode inviabilizar o planejamento de ações voltadas à diminuição real da criminalidade e violência.

De acordo com o Plano de Ação de Segurança Pública 2015-2018, as estatísticas criminais posicionavam o Estado em 2010 na oitava posição no ranking dos Estados mais violentos do Brasil.

Os relatórios de gestão apontaram que as instalações físicas estavam todas deterioradas, o quantitativo de veículos era insuficiente para atender ao policiamento ostensivo e as atividades de polícia judiciária. Havia problemas de logística no abastecimento de frota, os veículos do Corpo de Bombeiros eram antigos e obsoletos, os salários estavam defasados e não há uma política de ascensão funcional nos quadros das Corporações (SECOM, 2017).

No *Ranking* salarial das polícias judiciárias brasileiras, e de acordo com a Confederação Brasileira de Trabalhadores Policiais Civis (COBRAPOL), em 2016, Rondônia ocupava a 24ª posição entre os 26 Estados e o Distrito Federal. A frente somente, dos Estados do Ceará, Rio de Janeiro e Paraíba.

No universo policial norte-americano, que produz profissionais e conhecimento técnico com a legitimidade necessária para dar suporte à formulação e implementação de políticas democráticas e efetivas na área de Segurança pública, formulação tática básica da projeção da força policial é de um único policial por viatura.

Desta forma, grande número de viaturas em patrulhamento e o resultado reflete diretamente no desafio de inibir, neutralizar ou reprimir a prática de atos socialmente reprováveis.

Em 2011 iniciaram-se as definições das linhas de atuação da nova política de segurança pública, adotando ações em áreas estratégicas para melhorar o desempenho operacional e administrativo das instituições.

Diante disso, buscou-se implementar algumas ações que, de certa forma, seriam pontuais às práticas gerenciais (SECOM, 2017):

- valorização profissional dos servidores;
- investimentos em tecnologia;
- sistemas de inteligência;
- reestruturação das instalações físicas;
- ampliação e renovação da frota de veículos; e
- integração entre as instituições policiais estaduais e demais esferas, dentre outras atividades.

Com a morosidade no processo de realização de projetos em virtude da burocracia do serviço público, muitas dessas ações ainda estão em processo de implantação e necessitam de mais prazo para serem concluídas, bem como outras necessitam ser revistas e redirecionadas para o novo cenário de segurança do Estado.

O plano de ações da segurança pública para o período 2015-2018, estabelecido sob eixos de atuação renovados e redirecionados com foco em resultados, tinha metas e programas com vistas a reduzir, a níveis toleráveis, a

violência e a criminalidade no Estado de Rondônia e ainda melhorar as condições de trabalho dos servidores públicos estaduais e o atendimento à sociedade.

Esse plano previu as seguintes ações operacionais (SECOM, 2017):

- **Emprego do policiamento com base em georreferenciamento de crimes:** para otimizar os recursos humanos e materiais disponíveis de modo a alcançar resultados como:
 - reduzir o número de homicídios por cem mil habitantes em 1,5 pontos por ano, totalizando uma redução de seis pontos em quatro anos, de modo a ocupar, ao menos, a 20ª posição no ranking nacional;
 - redução do número de crimes contra o patrimônio em 15 % ao ano, com ênfase aos crimes de roubo, principalmente na capital do Estado;
 - redução do número de mortes por acidente de trânsito em 10 % ao ano;
 - redução de 15 % ao ano no número de crimes de estupro.
- **Ampliação de operações conjuntas:** inclusive de inteligência, com outras instituições federais, estaduais e municipais para atingir os resultados estipulados e para emprego pontual no combate a crimes ambientais, fiscalização fazendária, fiscalização sanitária, policiamento e fiscalização de trânsito, combate a corrupção, dentre outros;
- **Operações de fiscalização pelas unidades de fronteira (UNESFRON):** com vista à redução do tráfico de entorpecentes internacional e de armas e redução de crimes contra o patrimônio no Estado, em especial roubos e furtos de veículos;
- **Fortalecimento das atividades de policiamento e fiscalização de trânsito:** com vistas à concepção das metas estabelecidas na década mundial de combate à violência no trânsito;
- **Intensificação das seguintes operações:** Lei Seca, Cavalos de Aço e Comando de Abordagem de Trânsito na capital e localidades do interior;
- **Planejamento de operações conjuntas:** para atuar na fiscalização de bares e estabelecimentos vocacionados à venda e consumo de bebidas alcoólicas;
- **Reestruturação das instalações físicas:** da Secretaria de Segurança, da Polícia Militar, da Polícia Civil e do Corpo de Bombeiros Militar.

- **Ampliação de vídeo-monitoramento:** na capital e implantação em outras cidades do interior; e
- **Instituir e implantar a Delegacia Especializa em Repressão ao Crime Organizado (DRACO):** dentre outras ações.

Em relação à implantação da Delegacia Especializa em Repressão ao Crime Organizado (DRACO), competência da Polícia Civil do Estado de Rondônia (PCRO), foi concretizada com êxito e efetivada dentro das possibilidades organizacionais da PCRO.

O plano de ações da segurança pública para o período 2019-2022, prevê o melhoramento das análises criminais efetuadas pelas Instituições de Segurança Pública do Estado.

2.1.3 Análise criminal

A análise criminal (AC) é uma ferramenta tática que trata do conjunto sistemático de processos analíticos que provê, em tempo, informações pertinentes à correlação entre padrões de crimes e tendências de crimes (BOBA, 2005).

Considera-se a AC um instrumento eficaz para potencializar as ações das instituições policiais. Ao centrar suas forças na identificação das causas comuns dos crimes, de forma a evidenciar a dinâmica como estão ocorrendo, é possível concentrar os esforços e focalizar as ações.

Com a utilização desse instituto espera-se que com os recursos humanos e matérias existentes seja possível alcançar melhores resultados, pois o planejamento é realizado com base em dados e não no empirismo.

A AC é o processo de análise sistemática de dados pertinentes aos serviços policiais, crimes, criminosos e vítimas para(BOBA, 2005):

- identificar tendências e padrões de crimes e criminalidade;
- gerar conhecimento para as ações táticas e estratégicas de como os problemas podem ser resolvidos da melhor maneira possível, bem como alimentar os programas de polícia comunitária;
- avaliar as ações planejadas e as teorias envolvidas para os crimes e a criminalidade; e
- produzir relatórios de domínio reservado ou público

A Agência Brasileira de Análise Criminal (ABACRIM) define o instituto da análise criminal como o estudo sistemático dos problemas relacionados à criminalidade e desordem urbana, bem como outras questões relacionadas com o emprego da polícia, incluindo dados socioeconômicos, demográficos, espacial, temporal e fatores que podem ajudar a polícia e outros órgãos da administração estatal, na contenção da criminalidade, o controle e redução da desordem urbana, prevenção do crime e auxilia a avaliação de atividades e políticas públicas voltadas para atividades desta natureza.

Nessa perspectiva, a AC utiliza ferramentas de geoprocessamento na geração de mapas e imagens dos fenômenos que envolvem a criminalidade, com o intuito de demonstrar com precisão o local em que as ações criminosas estão sendo cometidas ou onde são reprimidas em virtude da fiscalização.

O mapeamento possibilita o aumento da capacidade de análise, uma vez que a incorporação de variáveis espaciais pode influenciar na distribuição geográfica dos eventos criminosos.

O mapeamento criminal está associado ao Sistema de Informação Geográfica (SIG), ferramentas computacionais para geoprocessamento que permitem realizar análises complexas ao integrar dados de diversas fontes, criar banco de dados georreferenciados; e automatizar produções cartográficas (BOBA, 2009).

O geoprocessamento, na visão de Rodrigues (1993), é uma tecnologia de coleta, tratamento, manipulação e apresentação de informações espaciais relacionadas a um fim específico.

Já Rocha (2000) define geoprocessamento como tecnologia transdisciplinar, que por meio de dados geográficos integra e disciplina equipamentos, programas, processos, entidades, dados, metodologias e pessoas para coleta, tratamento, análise e apresentação de informações associadas a mapas digitais georreferenciados com a utilização do SIG.

Diante da aplicação do geoprocessamento e de suas ferramentas para mapeamento criminal, a integração entre as instituições de segurança pública no compartilhamento das informações possibilitará o mapeamento e a visualização de toda a dinâmica dos crimes, possibilitando avaliações e ajustes nos planejamentos de Segurança Pública.

2.2 Planejamento

Ao considerar que o planejamento é uma ferramenta indispensável para a gestão, Orlickas (2010, p.37) avulta que “o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas”.

Independentemente do status institucional, o planejamento está imbuído na esfera organizacional, mapeando e viabilizando meios para a resolução de problemas, tomadas de decisão e mediações de momentos críticos. Entende-se que o planejamento enuncia uma visão do posterior, que abaliza seus objetivos. “O planejamento deve existir para que o esforço de todos culmine no atingimento dos resultados negociados” (KAMIMURA, 2004, p.66).

Apreende-se o ato de planejar como o processo que envolve avaliação e tomadas de decisão em cenários prováveis, objetivando definir um plano para atingir uma condição futura desejada, baseando-se em informações de variáveis ambientais, crenças e valores, missão, modelo de gestão e estrutura organizacionais preestabelecidas (ORLICKAS, 2010).

Para Costa (2010, p. 27), “a visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, mas compreensível a todos, devendo ser compartilhada”. Confere-se que todos que trabalham na organização e que tenham visão clara e explícita sejam mais bem-sucedidos em suas ações do que aquela cujos agentes não saibam a direção ou que caminho pretendem tomar.

Missão e visão, valores e princípios são únicos, singulares e imutáveis. Devem ser acatados mesmo que a organização tenha de incorrer em perdas. Os valores são características, virtudes, qualidades da organização: virtudes que se pretende preservar e incentivar e às quais devem ser dados méritos (COSTA, 2010).

Lacombe (2009, p. 70) considera que “o planejamento é um poderoso instrumento de intervenção na realidade e que, se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações”.

Trata-se da determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado, o curso de ação que engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível por meio de

projetos fortes. Para Lobosto et al (2016, p. 182), “um projeto é uma organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico”.

O planejamento é uma abordagem sistemática e formalizada para realizar a coordenação e responsabilidades de controle de gestão. Envolve o desenvolvimento e a aplicação dos objetivos a serem alcançados, os lucros e planos declarados em termos gerais e indicações adequadas para a formulação temporal, definindo centros de responsabilidade e estabelecendo mecanismos de controle, métodos de avaliação e procedimentos para fazer mudanças quando necessário.

2.2.1 Planejamento estratégico

É o mais amplo e abrange toda a organização. Suas características são: efeitos e consequências projetados em longo prazo; abrange a empresa em sua totalidade, com todos os recursos e áreas de atividade e atenta-se em atingir os objetivos em nível organizacional; é deliberado pela cúpula institucional e corresponde ao plano-base que subordina os demais.

Stoner (1985) já definia o planejamento estratégico como processo mobilizado pela empresa na busca do sucesso e contribuição para o futuro com proatividade, considerando o ambiente atual e prospectivo.

Para Pfeitffer (2000), essa modalidade de planejamento trata da concentração e direcionamento das forças existentes na organização, de forma que todos os membros trabalhem em consonância, e busca analisar as extremidades da organização e adaptar-se, no intuito da capacitação adequada aos desafios distintos.

Ainda de acordo com o autor, o propósito do planejamento estratégico consiste em tornar o trabalho organizado e mais eficiente. Define prioridades e meios de superação de obstáculos. É um importante aparelho de gestão para as organizações e é pela função administrativa de planejar que o gestor e equipe estabelecem parâmetros direcionadores (FAVA; ANDION, 2002).

Para Bernardoni e Cruz (2008, p.28), “o processo de planejamento é uma atividade de extrema relevância para as organizações públicas e privadas, haja vista a necessidade de adequação às realidades sociais contemporâneas”.

O planejamento estratégico é o mais abarcante da Administração, elaborado pela alta administração, determinando o caminho a percorrer para alcançar os

objetivos e metas estabelecidos, apresentando planos dinâmicos que visam à contínua adaptação à realidade (RAMOS, 2012).

A definição de planejamento estratégico, para Santos (2012), é a sistematização das ações administrativas de forma eficaz, que prioriza princípios que abrangem desde a contribuição dos objetivos, visando aqueles objetivos máximos e hierarquizados da organização na busca do total alcance; a precedência de planejamento, em prol da organização, direção e controle; a maior penetração e abrangência que podem provocar diversas modificações nas características e atividades; e princípios gerais do planejamento, que envolvem maior eficácia, eficiência e efetividade.

O planejamento estratégico deve abarcar todos os níveis hierárquicos e toda a comunidade no intuito da consolidação da cultura e de planejar constantemente, desobrigando-se de aforismos únicos e absolutos (OLIVEIRA FILHO;*et al.* 2014).

O autor valoriza as peculiaridades organizacionais e a continuidade estratégica, características que se enquadra no perfil estratégico policial, tornando-o diferente de outras organizações.

Está extrapolada a visão de que o planejamento estratégico seja aliado apenas das instituições privadas, uma vez que atualmente difundiu-se para as instituições públicas, descobrindo condições para se tornarem eficientes pela aprendizagem.

O planejamento estratégico no ambiente institucional público é ferramenta importante ao bom desempenho da gestão, mas necessita de implantação eficiente e continuidade, considerando que é um processo de longo prazo (OLIVEIRA FILHO;*et al.*, 2014). Nesse sentido, torna-se uma exigência e um imperativo ético do sujeito coletivo da equipe de gestão de segurança pública, considerando a indissociabilidade entre eficiência e gestão.

Ferreira (2008) já apontava que no cenário de violência e criminalidade imposto aos territórios evidenciava-se a eminente necessidade de adoção de critérios de competência funcional e do real compromisso na elaboração de fidedignas políticas públicas de segurança.

O foco deveria estar nos recursos disponíveis ao atendimento das prioridades definidas, rigorosamente hierarquizadas, para a condução do planejamento estratégico de segurança pública voltado a diminuir os índices criminais a níveis suportáveis.

O planejamento estratégico é de responsabilidade do mais alto nível de direção do Sistema de Segurança Pública, com a atribuição de formular metas a serem atingidas, ações a serem desenvolvidas, considerando os fatores externos e internos que podem influenciar na evolução esperada.

Em contrapartida, o fluxo de justiça criminal teria que se aprofundar nos programas de incentivo às penas alternativas, iniciados com o Plano Nacional de Segurança Pública.

Baseada nas estatísticas criminais e por meio da análise dos fatores motivacionais do crime, a equipe de gestão da polícia civil rondoniense delineia seu planejamento estratégico, visando coibir o alastramento do crime e da violência (DEI, 2017). Nessa perspectiva, há a consonância dos autores aqui citados que corroboram o pensamento de que o planejamento estratégico é um processo hierarquizado.

Ramos (2012), além de considerar o nível hierárquico de qualquer organização, assevera que o planejamento deve partir do estratégico para o operacional, mas, isso ocorre no planejamento tático. Assim, acredita-se que a estratégia pauta-se em táticas para operacionalizar medidas para o alcance dos objetivos fim.

Para Bernardoni e Cruz (2008), o planejamento tático consiste na implementação das estratégias com planos e projetos que traduzam as decisões estratégicas previamente estabelecidas em planos de fácil entendimento e execução.

O planejamento tático é entendido como o intermediário entre o planejamento estratégico e o operacional, este, por sua vez, está relacionado com o que fazer e como fazer. Dispõe detalhadamente as atividades e a metodologia de execução para o alcance dos objetivos a serem atingidos (RAMOS, 2012).

Inclui cada tarefa ou atividade específica e caracteriza-se pela projeção para o curto prazo, imediata; envolve cada tarefa ou atividade isoladamente. É definido no nível operacional para cada tarefa ou atividade.

Em razão de o planejamento operacional ser o mais próximo do efetivo, que põem prática os planos e estratégias já delineados no planejamento estratégico e tático, devem-se considerar todas as informações disponíveis, de forma a auxiliar na formulação de planos de ação que atendam à realidade da base territorial.

Trata-se das peculiaridades da organização e seus objetivos. Do que se espera minimizar ou intervir de dada situação problema. Trata-se ainda da ferramenta a ser utilizada pela gestão organizacional, considerando que o planejamento estratégico não se separa da gestão (SANTOS;*et al.*, 2015).

Para Gomes *et al* (2017), a gestão estratégica encontra-se presente em toda a organização, que deseja atingir seus objetivos e se antecipar aos problemas no intuito de diminuir os riscos de insucesso. Nesse contexto, será tratada a gestão estratégica do modelo de planejamento estratégico adotado pela Polícia Civil do estado de Rondônia.

Alguns processos concretos de planejamento realizados em organizações públicas de países latino-americanos, como a construção de Planos Institucionais, têm adotado metodologias de trabalho inspiradas no método do Planejamento Estratégico Situacional, do professor Carlos Matus (1993). A metodologia desse tipo de planejamento envolve os atores relevantes à ação do órgão seguido da realização de grupo de estudos de planejamento organizados com técnicas participativas para a tomada de decisões.

2.3 Planejamento Estratégico na Gestão Pública

O planejamento estratégico é responsável pela determinação da missão da instituição pública, seus objetivos, suas diretrizes e se destinar a gerar decisões que guiam a organização institucional, voltado para resultados, envolvendo a visão de futuro (TIMÓTEO, DE OLIVEIRA, SOUZA, 2019).

É urgente a necessidade de capacitar o gestor público para levar a cabo as tarefas das relações Estado-sociedade e pelo cenário a ser construído, visando a promoção um país mais justo, igualitário e ambientalmente sustentável, desde que respeitando as regras democráticas. Trata-se de aumentar quantitativa e qualitativamente a capacidade do corpo de servidores públicos para praticar as suas propostas (DAGNINO, CAVALCANTE, COSTA, 2016).

A formação dos servidores públicos é uma condição visualizada como necessária, inclusive, para assegurar que as mudanças sejam realizadas de forma competente, criteriosa, sem comprometer os êxitos anteriormente obtidos e com a máxima aderência aos consensos que alcançou a sociedade brasileira no que diz respeito à participação cidadã, democrática

e republicana de todos os seus integrantes (DAGNINO, CAVALCANTE, COSTA, 2016, p. 59).

Para Da Silva (2013) transformar as estruturas administrativo-burocráticas em estruturas mais flexíveis e empreendedoras é um desafio para a gestão pública. Necessita-se de gestores capacitados, que adotem padrões e instrumentos de gestão mais desenvolvidos, tais como o planejamento estratégico. Trata-se da procura por eficiência e melhoria na qualidade do serviço público prestado.

Oliveira *et al* (2015) expressam que os gestores públicos se obrigam redimensionarem suas atribuições, transferindo o foco dos processos administrativos para os munícipes e demais cidadãos-clientes, limitando-se às restrições orçamentárias.

Ferreira (2017) diz que há a crescente necessidade de planejamento estratégico na gestão pública, pois oferece aos gestores a oportunidade de lidar com incertezas e riscos, estabelecendo relações entre atores, para além do gerenciamento de recursos limitados, garantirem a continuidade do processo.

A função do planejamento governamental não é só a promoção de aperfeiçoamentos legais relativos aos diversos marcos institucionais, mas também a estimulação e difusão de novas técnicas, instrumentos e práticas de formulação, implementação e gestão de políticas, programas e ações governamentais, na busca do equilíbrio entre os mecanismos de controle das políticas e dos gastos públicos (CARDOSO e NAVARRO (2016).

O Planejamento Estratégico de Desenvolvimento de Santa Catarina 2030 (PED SC 2030) objetiva analisar a evolução da realidade social e econômica do estado, identificar os problemas e as oportunidades existentes e formular uma estratégia de atuação do governo estadual com vistas à promoção do desenvolvimento socioeconômico de Santa Catarina. Busca identificar os desequilíbrios e estabelecer estratégias de desenvolvimento macrorregional.

Quatro dimensões foram eleitas – econômica, social, infraestrutura e meio ambiente, e gestão pública –, compostas por áreas de atuação e influência do governo estadual. Consideram-se áreas de atuação direta: educação; saúde; segurança; assistência social; cultura, esporte e turismo; infraestrutura; meio ambiente; mobilidade urbana; ciência e tecnologia; e gestão pública. E de atuação

indireta: agricultura e pesca; e indústria e serviços, na qual se encontra o comércio (SANTA CATARINA, 2018).

A construção do Plano SC 2030 desenvolve-se de forma participativa, envolvendo integrantes do governo estadual atuantes em diferentes áreas da administração pública – direta e indireta –, bem como representantes da sociedade civil organizada vinculados às associações de classe, sindicatos, federações e entidades em geral.

O Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI 2011-2030 (MINAS GERAIS, 2011) tem como objetivo preparar o estado para uma posição que o possibilite superar os problemas existentes, bem como lhe proporcionar condições para enfrentar desafios em novo ambiente de desenvolvimento.

Nesse sentido, o PMDI 2011-2030 traça cenários possíveis e plausíveis para o estado de Minas Gerais, considerando a análise situacional e da evolução política, econômica e social, bem como o mapeamento das incertezas críticas.

A partir de análises prospectivas agrupadas em incertezas críticas-síntese que, combinadas, geraram a filosofia dos quatro cenários: conquista do melhor futuro; superação das adversidades; decadência e empobrecimento; e desperdício de oportunidades. A elaboração do desenho estratégico contou com dois conceitos-pilares: Estado Aberto e Redes de Desenvolvimento Integrado.

O Estado Aberto manifesta-se pela utilização da Gestão de Cidadania, expressa pela participação da sociedade civil organizada na priorização e no acompanhamento da implementação da estratégia governamental. Já a Rede de Desenvolvimento Integrado considera, contar com um quadro de avaliação e estabelecer, comportamento cooperativo e integrado entre os agentes e instituições em termos de escolhas para o futuro de Minas Gerais.

O plano subdivide a governança em dois eixos: gestão regionalizada propõe viabilizar a interlocução dos integrantes governamentais entre si e destes com a sociedade civil organizada nas regiões de planejamento estadual; e gestão participativa que prevê a construção de instâncias colegiadas denominadas de Comitês Regionais para discutir as necessidades de cada região e a definição de prioridades estratégicas.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento Pernambuco 2035 (PED PE 2035) Seu objetivo central é alcançar um alto padrão de desenvolvimento para Pernambuco nas dimensões econômica e social, apoiando-se em um salto de

qualidade na educação. Para tanto, os atores sociais e o governo devem estruturar-se em prol de uma governança participativa, em torno de uma estratégia de desenvolvimento que promova as mudanças estruturais aos desafios do futuro (PERNAMBUCO, 2014).

Para tanto, foram realizados estudos de diagnóstico e de cenários. O Pernambuco 2035 foi elaborado de forma participativa, entre o estado e a sociedade, e pretende intensificar a postura proativa, empreendedora e inovadora dos atores sociais, tendo como foco educação e instituições de qualidade.

O plano estratégico 2016-2010 do Governo do Estado de Rondônia, foi aplicado o modelo de governança e gestão, voltado para os resultados e que organiza as ações em quatro perspectivas: modernização da gestão pública, competitividade sustentável, desenvolvimento dos municípios, e bem estar social (RONDÔNIA, 2016).

As perspectivas são estratégias integradas e interligadas. Cada perspectiva apresenta um conjunto de ações e objetivos e metas principais. As ações são periodicamente avaliadas e ajustadas de acordo com os resultados pré-estabelecidos.

Uma das estratégias comum aos planejamentos estratégicos de gestão pública citados, é a gestão participativa. Parece ser uma perspectiva fundamental dos modelos de gestão de governo.

Planejamentos realizados em Instituições públicas latino-americanas, tem adotado metodologias inspiradas em alguns métodos como o *Balanced Scorecard*, o método do Planejamento Estratégico Situacional, do economista Carlos Matos e no método ZOPP (COSTA, DAGNINO, 2008).

O método *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gestão que permite que as organizações esclareçam sua visão e estratégia para traduzi-las em ação. É um modelo de Avaliação de desempenho empresarial, cuja aplicação em empresas propiciou o seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica (MARTINS, 2015).

O planejamento de Projetos Orientado por Objetivos, o método ZOPP, incorpora o *Logical framework approach* (LFA), desenvolvido pela Sociedade Alemã de Cooperação Técnica na década de 1960 e revista na década de 1980 (CAMARGO, 2019).

Já o Planejamento Estratégico Situacional, admite vários diagnósticos da realidade, vários atores, e estes em situação de governo nunca têm o controle total dos recursos exigidos por seus projetos e, por isto, nunca há certeza de que suas ações alcançarão os resultados esperados; que a ação humana é intencional e nunca inteiramente previsível; que apesar da incerteza, da incapacidade de controlar os recursos, há sempre espaço para a ação humana intencional (DAGNINO, CAVALCANTE, COSTA, 2016).

A metodologia selecionada deverá adaptar-se à gestão, considerando os anseios da sociedade, a interação com os ambientes interno e externo, e visando agilidade, dinamismo e adaptabilidade.

2.3.1 Planejamento Estratégico de Segurança Pública

A criminalidade contemporânea tem forçado as políticas públicas de vários governos do mundo inteiro a apresentarem propostas inovadoras, que romperam com paradigmas do setor da segurança.

Órgãos como a Secretaria Nacional de Segurança Pública e o Departamento de Polícia Federal realizaram, nos últimos anos, planejamentos estratégicos institucionais, visando à construção de melhores estratégias de atuação.

Diante disso, em 2013, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) elaborou um projeto com foco no desenvolvimento de estudo prospectivo para a segurança pública, de forma a contribuir para o planejamento do governo federal nessa área (FERREIRA e MARCIAL, 2015).

Para o estudo em questão, consideraram-se aspectos como as altas taxas de criminalidade violenta no Brasil; o contínuo crescimento da taxa de encarceramento; o crescente mercado de segurança privada; a permanente corrupção de agentes do Estado; as possíveis mudanças nas legislações penais, processuais, penais, e de execução penal; o processo de integração das políticas públicas de segurança pública com outras políticas; as principais apostas dos governos federal, estaduais e municipais nas políticas públicas de segurança; a cobertura da mídia sobre crime e justiça criminal; o dissenso político das reformas das legislações.

De acordo com o Decreto 21.887, de 25 de abril de 2017, que estabelece a estrutura organizacional básica da Secretaria de Estado da Segurança, Defesa e Cidadania (SESDEC), os programas, projetos e ações governamentais na área da

segurança pública serão planejados, executados e normatizados pelo Secretário da SESDEC com acompanhamento em conjunto com a Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG).

No âmbito da SESDEC há órgãos de atuação programada. Um deles é a Gerência de Planejamento (GEPLAN), que é composta de quatro núcleos: de apoio; de projetos e programação; de orçamento e programa; e de plano plurianual e investimento.

Já no organograma da Polícia Civil de Rondônia, subordinada ao Delegado Geral, há Assessoria de Planejamento (ASSPLAN), setor responsável pelo planejamento institucional.

Um novo modelo deverá ter como foco o controle do crime para o desenvolvimento da lógica policial moderna na gestão do trabalho de polícia e na análise empírica das dinâmicas criminais.

No âmbito da ciência política analisaram-se tradicionalmente as políticas de segurança e as práticas policiais no reflexo do processo da transição da democracia (PINHEIRO, 1998).

Na contínua escala de violência urbana, os modelos explicativos das razões da violência pautaram-se em concepções generalizadas das dinâmicas organizacionais do Estado e das políticas públicas. O controle do crime só foi considerado relevante para o setor da a segurança a partir da década de 90, em virtude da escala de violência dos centros urbanos.

Cerqueira e Lobão (2003) expuseram que as intervenções do Estado no campo da segurança pública deveriam estar contidas em um consistente planejamento estratégico e que as diretrizes dos programas contemplassem:

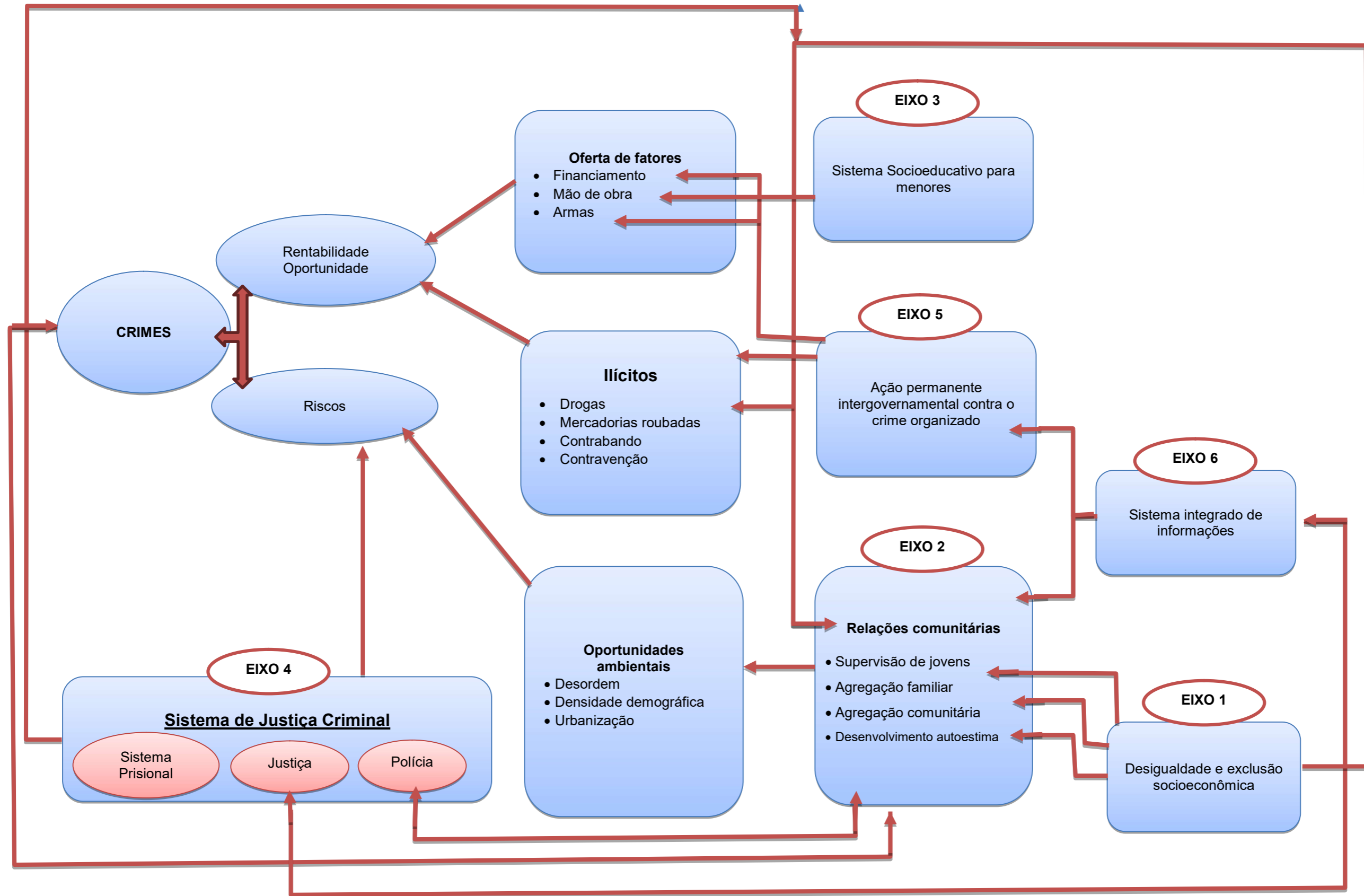
- a diminuição da rentabilidade e das oportunidades das ações criminosas;
- e
- o aumento dos riscos de detenção e punição dos delinquentes, desde que não houvesse aumento do risco de vitimização social.

Cerqueira e Lobão (2003, p. 56) descrevem que tais programas girariam em torno de seis eixos, voltados ao combate ao crime, com ações preventivas “em que os dois objetivos genéricos supramencionados seriam atingidos por meio do controle da oferta de fatores para a produção criminal, do desestímulo à demanda de ilícitos

e pela diminuição das oportunidades ambientais, onde o crime ocorre”, como ilustrado na Figura 2, p.46.

Para os autores, no campo social, além das necessárias e urgentes intervenções macroestruturais orientadas para a diminuição das desigualdades e da exclusão socioeconômica, contariam ainda com programas específicos com base nas comunidades e na reestruturação do sistema socioeducativo para menores infratores, como foco na ressocialização.

Figura 2 - Planejamento estratégico de segurança pública



Os programas considerariam objetivos básicos como agregações comunitária, familiar, supervisão, orientação e desenvolvimento da autoestima, e seriam antecedidos de diagnósticos precisos das demandas e das especificidades das comunidades.

Esses dois eixos, além de atacar um dos pilares mais sólidos do crime organizado, principalmente do narcotráfico, que é a abundância de oferta de mão de obra descartável e não-especializada, por outro lado se proveriam condições a partir da organização das comunidades. O modelo citado pelos autores exigiu uma reestruturação institucional, que considerou pelo menos sete aspectos:

- liberdade para cada estado ter seu arcabouço institucional, preferencialmente com a instituição policial desmilitarizada e cumprindo todo o ciclo policial;
- controle externo pela sociedade civil;
- valorização socioeconômica dos profissionais, com treinamento contínuo;
- orientação para o policiamento comunitário;
- informações transparentes e corporativas;
- racionalização dos métodos, processos e uso intensivo da informática; e
- orientação para a investigação técnica.

O modelo foi elaborado principalmente pela substituição do modelo de gestão da segurança pública ora em vigor, calcado na repressão, a partir do policiamento orientado para o incidente, para um paradigma integrado fundamentado na prevenção, em que tanto o planejamento dos programas e ações quanto a operacionalização de curto prazo do próprio policiamento seriam orientados regularmente pelos dados estatísticos, ou seja, pelas incidências criminais temporal e espacial.

Uma nova perspectiva surgiu nas políticas de segurança quanto à sua capacidade de controle do crime: a investidora em recursos intelectuais determinantes para a compreensão das contingências políticas e institucionais determinantes na construção de polícias eficazes e eficientes por inovação (SAPORI, 2007).

Martins (2008) aponta outra estratégia, a da implantação da polícia comunitária como política de controle do crime, porém, o autor assevera que não foi uma medida acertada da segurança pública brasileira, visto que não obteve os

resultados esperados no controle do crime, causando desconfiança e descrédito entre policiais, comprometendo seu objetivo final.

Em cumprimento à Resolução nº 171/2011, do Conselho Nacional de Segurança Pública (CONSEP), em 2011 o Governo do Estado do Pará, por intermédio da Secretaria de Segurança Pública (SSP), implementou a política de segurança pública denominada Unidade Integrada PRO PAZ (UIPP).

De acordo com a Secretaria de Segurança Pública do Pará - SSP/PA, (2011), a estratégia de atuação da UIPP envolvia o poder público estadual e a comunidade, com base na filosofia da polícia comunitária e cujo objetivo principal era:

(...) a garantia da preservação e paz social, considerando os princípios de segurança comunitária para todos os segmentos e atividades de segurança, bem como o estímulo à participação da comunidade para o aprimoramento do conhecimento profissional dos agentes de segurança, motivando-os a atuar dentro dos preceitos do policiamento comunitário (SSP/PA, 2011, p. 3).

A ação visou modificar a forma de relacionamento entre o poder público e a comunidade, abordando uma luta constante do sistema de segurança pelo amparo e proteção aos direitos comunitários, com a utilização, por vezes, da força contra indivíduos que também fazem parte da comunidade.

A estratégia básica de atuação da UIPP envolve: setorização; análise criminal; Policiamento Orientado para o Problema (POP); Encaminhamentos das Demandas da Comunidade (EDC); e o núcleo de mediação de conflitos.

O modelo foi proposto para extrapolar as jurisdições unitárias de polícias civis e participam como órgãos integrantes a polícia civil; polícia militar; corpo de bombeiros militar; Defensoria Pública do Estado do Pará; Programa Pro Paz; programa de inclusão digital; área de esporte, lazer; auditório; núcleo de mediação de conflitos; e Secretaria de Educação do Pará (SEDUC), que atuam de forma integrada a partir de projetos de aproximação com a comunidade e implementação de políticas sociais (PARÁ, 2011).

Para Junges, Barbiane e Zoboli (2015), a ética da responsabilidade de agir moralmente pela deliberação significa sempre agir estrategicamente pelo planejamento, porque a referência moral se traduz nos resultados da ação visada. Nesse sentido, o planejamento estratégico torna-se uma exigência e um imperativo ético do sujeito coletivo da equipe de atenção básica, considerando a indissociabilidade entre atenção e gestão.

Por isso, é necessário definir como se entende a metodologia do planejar. Pode ser pura tecnologia ou ferramenta aplicada e direcionada para a construção de um plano de ação por quem tem expertise técnica.

A lógica operante nesse modelo é a da razão instrumental, ou o planejamento pode ser um dispositivo em que o mais importante não é o plano ou projeto de ação, mas o processo, ou seja, o caminho de sua produção.

Nesse contexto, o planejamento segue a lógica da razão crítica e propositiva, constituída pela prática contínua na perspectiva de fins a construir, focando na interação entre gestão e processos de trabalho. Os autores entendem que só esse modelo de planejamento, pela sua dimensão de reflexividade e subjetivação, pode fazer parte de uma ética da responsabilidade.

A discussão do planejamento na área da segurança pública já tem um longo percurso de experiências e análises no Brasil. Para Lima e Bueno. (2015), as condições imediatas para a definição da estrutura administrativa que favoreça a efetividade das políticas de segurança pública e a integração entre os poderes local, estadual ou federal exigem a revisão da atual legislação, a atualização do sistema de segurança pública nacional e a produção de informações que esclareçam e suscitem definições quanto às atribuições das organizações no combate à violência.

A Secretaria de Segurança Pública do Estado da Bahia apostou em um novo modelo, participativo, que foi incorporado aos ciclos de planejamento estratégico. A adoção do modelo tomou como base as lições aprendidas com o Plano Estadual de Segurança Pública – PLANESP (2012-2015), materializado em uma série de projetos executados em conformidade com aquela estratégia definida, dentre eles:

- publicação da nova Lei de Organização Básica da Polícia Militar e autonomia administrativa e financeira do Corpo de Bombeiros Militar;
- criação dos escritórios de projetos e processos;
- implantação de modelo de acompanhamento e controle das ações policiais por Áreas Integradas de Atuação (AISP) e RISP;
- criação da Premiação por Desempenho Policial (PDP);
- implantação das Bases Comunitárias de Segurança (BCS);
- construção dos Distritos Integrados de Segurança Pública e Delegacias Territoriais (DISEP);

- implantação do Departamento de Repressão e Combate ao Crime Organizado (DRACO);
- interiorização da perícia e melhoria da estrutura física do Departamento de Polícia Técnica (DPT);
- criação do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE);
- criação da Superintendência de Prevenção à Violência (SPREV) e do Departamento de Homicídios e Proteção à Pessoa (DHPP).

De acordo com a SSP Bahia (2017), o novo modelo de plano estratégico foi fator decisivo na transformação da Segurança Pública na Bahia. Nessa cadência, e pela estratégia do último planejamento, promoveu a elaboração do Plano Estratégico do Sistema Estadual de Segurança Pública - PLANESP (2016-2025).

O novo modelo prevê a importância da gestão como uma de suas premissas, visando melhorar a eficiência e eficácia dos recursos disponíveis para atuar no compromisso público com a sociedade.

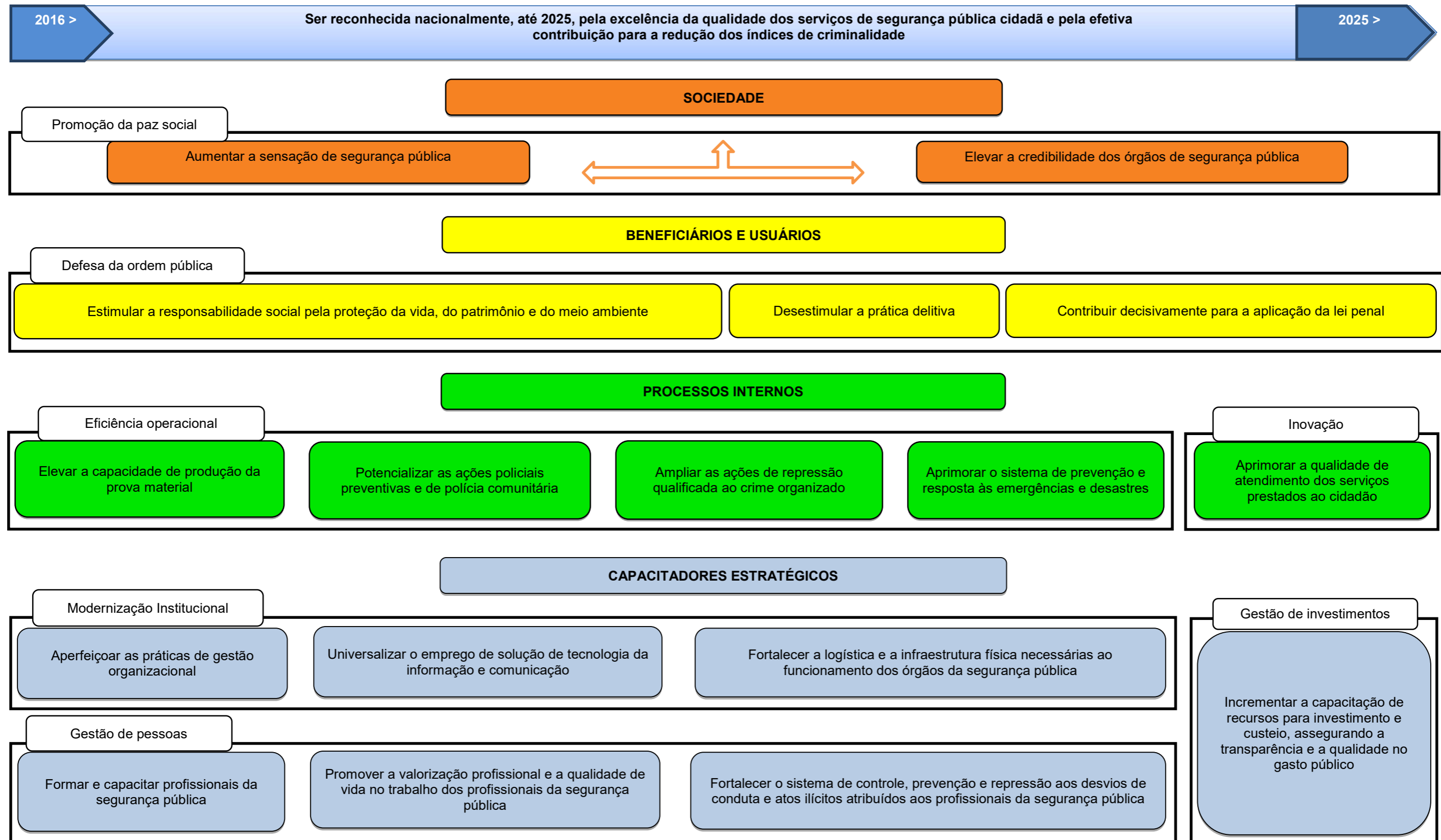
A SSP ainda assevera que o modelo representa um importante instrumento de gestão, avaliação e monitoramento das ações, visando o alcance dos objetivos estabelecidos e o cumprimento da missão institucional.

Fundamentado em objetivos, indicadores, metas e programas, um mapa estratégico reflete a estratégia definida pela Segurança Pública, traduzida em objetivos estratégicos. Na visão de futuro estabelecida, o mapa explana o pensamento organizacional, despontando as prioridades estratégicas, conforme ilustra a Figura 3, p. 51.

A principal base de sustentação do modelo de gestão do Sistema Estadual de Segurança Pública é o Balanced Scorecard (BSC). Por essa metodologia, as diretrizes estratégicas são representadas graficamente no mapa estratégico ilustrado na Figura 3, que se estrutura em perspectivas, temas e objetivos estratégicos (PLANESP, 2017).

As perspectivas do novo modelo buscam definir a visão de futuro, indicando aonde se pretende chegar, permite o esclarecimento do necessário para manter e fortalecer, o quanto é preciso evoluir e principalmente que inovações precisarão ser realizadas.

Figura 3 - Mapa estratégico da segurança pública



Fonte: PLANESP (2017).

A visão e a estratégia da segurança pública, representadas graficamente em um conjunto coerente de medidas de desempenho, estruturadas em quatro perspectivas conectadas por temas estratégicos, compõem o Mapa Estratégico da Segurança Pública: sociedade; beneficiários e usuários; processos internos; e capacitadores estratégicos.

Essas perspectivas visam à integração e ao equilíbrio organizacional, bem como o tratamento balanceado entre diferentes perspectivas que sustentam a lógica dos objetivos traçados (PLANESP, 2017).

Esse modelo parece ser o que mais se aproxima da realidade brasileira, porém percebe-se que somente com a visão de futuro ainda se deixa uma lacuna no propósito de diminuir os índices criminais para níveis suportáveis.

Apesar de os autores citados nos modelos de planejamentos dos Estados do Pará e Bahia, descritos acima, coadunarem na visão do envolvimento em ações comunitárias, ainda há a necessidade de um modelo de planejamento estratégico auto avaliável, e neste contexto pode-se citar o Planejamento Estratégico Situacional (PES).

Uma das principais referências para a explicitação da proposta metodológica é a obra clássica de Matus referente ao planejamento estratégico situacional. Para esse autor, o planejamento depende de gestão descentralizada, da definição de objetivos a partir de problemas, e da análise da viabilidade e da estratégia de sua solução.

Para tanto, ele prevê quatro momentos distintos, porém interligados, em seu planejamento estratégico situacional: explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional.

Ao focar nas políticas de segurança inovadoras, tais como as Ações de Combate ao Crime Organizado, orquestradas pela Secretaria Nacional de Segurança Pública que Xavier (2017) tão bem explana quando trata de algumas das principais definições do crime organizado, quanto a sua evolução, expansão, parece imperativo ainda refletir sobre as ações que as polícias atualmente estão executando no controle do crime.

Esse apontamento leva a crer que um modelo bem-sucedido na tentativa de controlar o crime, mesmo que na insustentabilidade dos grandes centros esteja ainda mais presente: é o mapeamento do crime pela análise criminal.

2.4 Planejamento Estratégico Situacional (PES)

Basicamente considera-se que problemas complexos requerem soluções complexas. De acordo com Lida (1993), para solucionar um problema é necessário o conhecimento da causa e transpor o tratamento dos sintomas. É imprescindível a compreensão do momento e do método correto para tratá-lo, de forma que os sintomas e as causas sejam erradicados, evitando problemas mais urgentes no futuro e desperdícios de tempo na resolução das urgências.

Durante o momento estratégico, a complexidade dos problemas pode refletir-se nas lacunas da gestão de governo. O PES conversa com uma perspectiva de gestão participativa, de democracia deliberativa voltada à perspectiva mais substantiva da administração, diferente dos modelos gerencialistas do planejamento estratégico tradicional.

Kamimura (2004, p. 136), o método Planejamento Estratégico Situacional responde “às questões de ordem política”, por permitir que atores de diversas categorias participem das inúmeras ações complexas.

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) refere-se à gestão de governo, à arte de governar utilizando uma ferramenta de avaliação constante, buscando medir a eficiência e eficácia da estrutura que compõe o aparato do poder público. “O PES é um método que pressupõe constante adaptação a cada situação concreta onde é aplicado” (MASCARENHAS; *et al.* 2006, p.13).

A metodologia do PES é uma ferramenta que auxilia na elaboração de estratégias destinadas a governos. Foi criada nos anos 1970 por Carlos Matus, economista chileno e ministro do governo de Salvador Allende, durante os anos em que foi preso político da ditadura militar do Chile, e segundo Artmann (2012, p. 3), pode ser definida como:

O PES é um método de planejamento por problemas e trata, principalmente, dos problemas mal estruturados e complexos, para os quais não existe solução normativa ou previamente conhecida como no caso daqueles bem estruturados. É importante destacar que embora se possa partir de um campo ou setor específico, os problemas são sempre abordados em suas múltiplas dimensões - política, econômica, social, cultural, etc. e em sua multissetorialidade, pois suas causas não se limitam ao interior de um setor ou área específicos e sua solução depende, muitas vezes, de recursos extra setoriais e da interação dos diversos atores envolvidos na situação (ARTMANN, 2012, p. 3).

É a síntese de diversas realidades ou variedades que se cruzam e que devem ser compreendidas e interpretadas antes de se fazer um plano propriamente dito.

Para tanto, considera-se o PES uma ferramenta relevante, visto ser um método que avalia o entendimento e a resposta necessária a mudanças presentes ou futuras no ambiente analisado, permitindo minimizar e ainda dissolver dificuldades encontradas, propondo mudanças a algum fenômeno (CAZAGRANDE; PONTES, 2018).

A previsão de Matus, em sua avaliação da teoria social e teoria do planejamento, é que “no planejamento situacional, é possível a articulação entre simulação matemática e a simulação humana, para que ambas se complementem como instrumentos de apoio ao planejamento situacional” (MATUS, 1993, p.176).

O PES caracteriza-se pela exclusividade de aplicação para a gestão pública, e conforme Huertas (1996) foi arquitetado para servir aos dirigentes políticos, tanto no governo como na oposição.

Seu tema central são os problemas públicos, e é também aplicável a qualquer órgão cujo centro de jogo não seja exclusivamente o mercado, mas o jogo político, econômico e social (HUERTAS, 2004).

O ato de planejar é para quem governa, para quem tem capacidade de tomar decisões e para quem conduz. Dessa forma o PES deve responder às necessidades de quem gerencia (MATUS, 1985).

Para Matus (1993 *apud* HUERTAS, 2004), o significado de planejar é pensar sistematicamente antes de agir, com método, explicando cada uma das possibilidades e analisando suas respectivas vantagens e desvantagens. Matus (1997) destaca que o PES é abancado na ação e explora o futuro como aporte para dar racionalidade a essa ação.

O autor assevera, ainda, que o modelo revela o fracasso do planejamento enquanto documento normativo, enquanto um futuro que ‘deve ser’. Como a realidade pode mudar constantemente, necessita-se que o planejamento seja a mediação entre o conhecimento e a ação. Isso posto, o PES não se refere ao futuro como coisa essencial, e não se limita a um desenho: é apenas parte do processo de planejar.

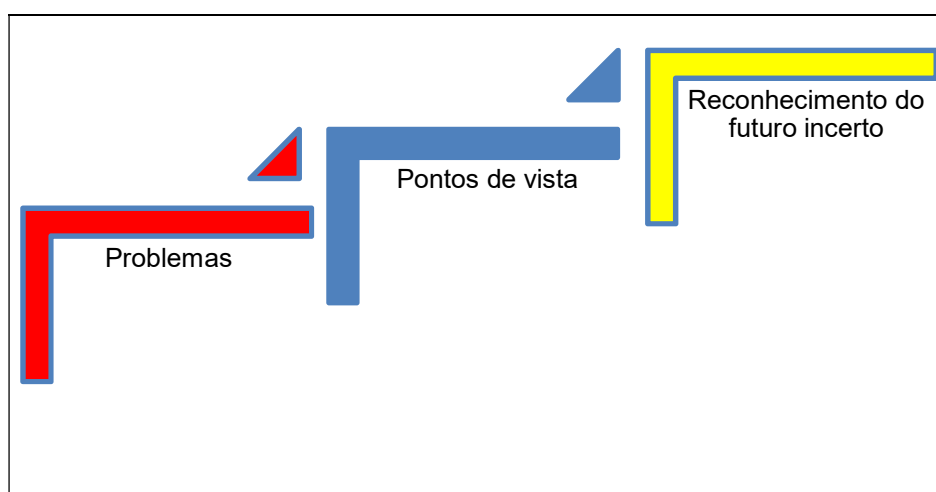
Pela construção de um plano, o PES é capaz de detectar a viabilidade de um problema e possibilita a avaliação da realidade presente, de modo a averiguar se os resultados atuais seguem a linha dos resultados que se almeja alcançar (MATUS, 1997).

Já para Rieg (2014), o PES apresenta três características básicas. A primeira característica considera que a base do planejamento são os problemas e não os objetivos, como em outras metodologias de planejamento. Essa característica tenta entender quais os elementos que constituem o problema e suas causas, para assim estabelecer um planejamento de ação.

Na segunda, apresenta o mundo de maneira subjetiva, abordando a realidade de forma subjetiva, gerando pontos de vista e percepções dos indivíduos que compõem a situação problema, assim como a maneira como interpretam a realidade.

A terceira característica é o reconhecimento de que o futuro é incerto e incapaz de ser predito. O PES não prediz o futuro, tenta criá-lo a partir de possibilidades visíveis ao ator identificador do problema. As características dos PES, na visão de Rieg (2014), estão representadas na Figura 4.

Figura 4 - Características básicas do PES segundo Rieg (2014)



Fonte: adaptada de Rieg (2014)

A Figura 4 mostra, de forma clara, que o autor defende que o PES utiliza o problema para instigar medidas para um futuro incerto. Os problemas rotineiramente são abordados nas múltiplas dimensões política, econômica, social e cultural, e suas causas transpõem os limites setoriais ou especificidade de áreas, com soluções dependentes, por vezes, de recursos extrassetoriais e da multidisciplinariedade dos envolvidos (RIVERA, 1992).

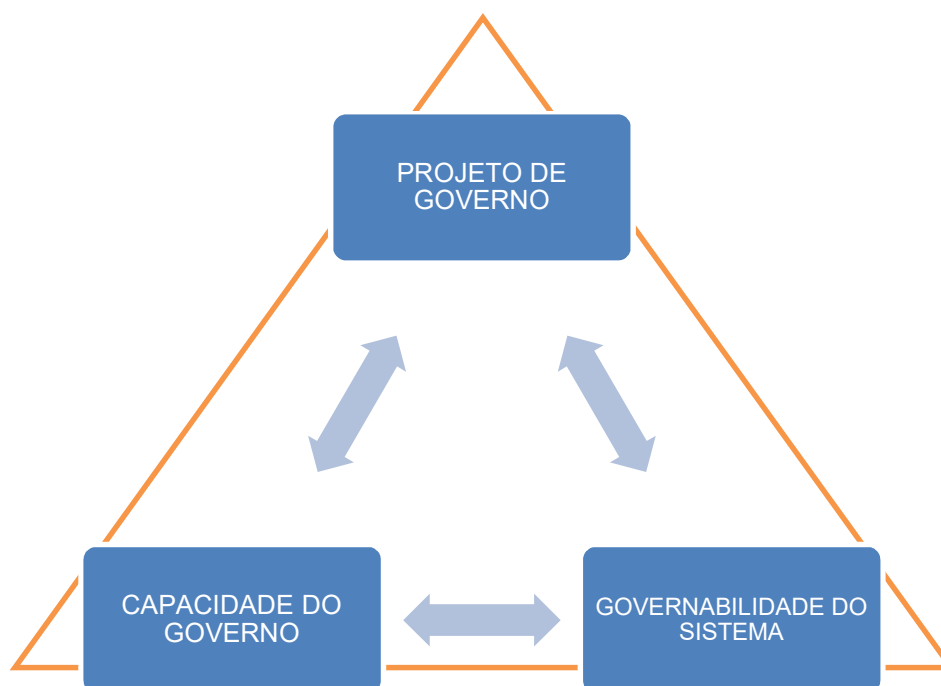
As possibilidades de futuro são chamadas de cenário (HEREDIA; *et al.*, 2011), destacando que o PES obriga a construção de planos que visam previsões e não predições. Os planos vão depender dos cenários e podem ser conjunturais,

geralmente em curto e médio prazo, ou estruturais, em longo prazo. Nesse contexto, verifica-se a importância que o PES dá a quem toma decisões e tem o poder de mudar a realidade (GENTILINI, 2014).

Para garantir a efetividade e compreensão do processo, Matus (1997) destaca três aspectos ditos como fundamentais, independentes e que se inter-relacionam dinamicamente, versados como triângulo de governo: projeto de governo; capacidade de governo; e governabilidade.

- **Programa de governo:** trata-se do conteúdo de projetos de ações propostos para o alcance dos objetivos. Nesse vértice estão contidas questões como valores condicionantes e seleção de problemas que se pretende equacionar ou atenuar, dentre outras.
- **Governabilidade do sistema:** está relacionada com as variáveis que o ator controla e as que não controla. Quanto mais numerosas as variáveis, maior a liberdade de ação do ator controlador. Dessa forma, o mesmo sistema pode ter governabilidade distinta, dependendo do ator planejador e da capacidade de controle da magnitude de variáveis. Para melhor ilustrar, a Figura 5 expõe o triângulo de governo.

Figura 5 - Triângulo de governo



Fonte: adaptada de Ferreira (2017)

Esses três pilares da gestão pública são, em verdade, interdependentes e com interação entre as diversas formas de gestão, principalmente na área pública. Percebe-se que no planejamento estratégico do governo o fato de possibilitar a ampliação do período eficaz de governo, independentemente do período legal, garante a continuidade dos programas públicos.

É necessário o equilíbrio entre essas vertentes para enfatizar quais intervenções devem ser realizadas, ocasionadas pelos pontos ditos como 'fracos' de modo a definir qual variável precisa ser melhorada, buscando o alcance do resultado desejado pelo processo de planejamento (CAMPOS; *et al.*, 2010).

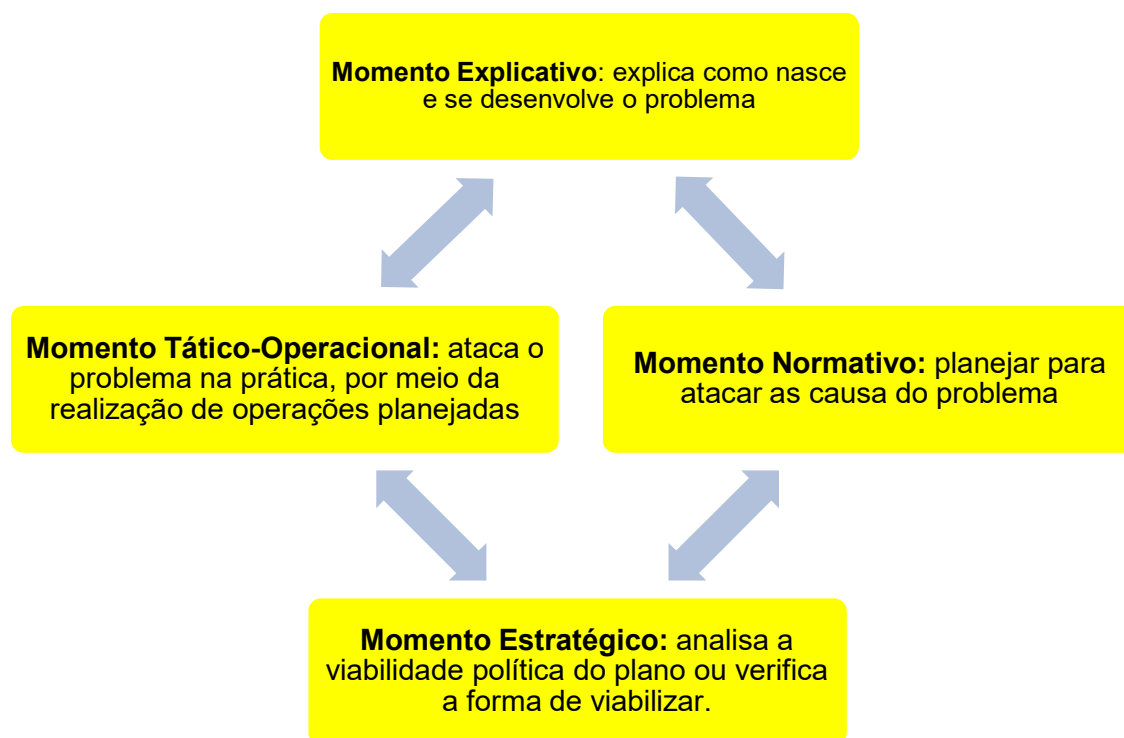
Quatro momentos fundamentais são previstos no método PES, e são articulados e inter-relacionados para o processamento técnico-político dos problemas: o explicativo, o normativo, o estratégico e o tático-operacional (MATUS, 1997; GENTILINI, 2014):

- **Momento explicativo:** análise dos problemas relevantes como um todo, desde o seu conteúdo, suas causas até a sua compreensão. É a análise da realidade feita pelo ator que planeja, seja pela identificação, descrição e priorização dos problemas estratégicos. Período de questionamentos como: o que é, o que tende a ser? (ARTMANN, 2012; GENTILINI, 2014);
- **Momento normativo:** definição de ações necessárias para atacar os nós críticos dos problemas identificados no momento explicativo. Nesse momento, as causas e os nós críticos darão origem aos objetivos gerais e específicos, bem como as ações que serão realizadas para alcançar o resultado almejado. Delineia-se um plano para enfrentar o problema a partir do levantamento da seguinte questão: o que deve ser? (ALVES *et al.*, 2008; ARTMANN, 2012);
- **Momento estratégico:** analisa e constrói a viabilidade do plano nas dimensões política, econômica, cognitiva e organizativa, e ainda define estratégias quando identificadas interferências negativas que inviabilizam o processo. Como deve ser a articulação entre o deve ser (desejo) e o pode ser (realidade) (Artmann, 2012). A análise da viabilidade vai se basear em questões como: o que fazer? com quem? como? para que? (VEBER *et al.*, 2011; GENTILINI, 2014);
- **Momento tático-operacional:** plano que será posto em vigor, implantado, visando alcançar os resultados e impactos propostos por ele.

Nesse momento também se pode recalcular o plano e aprimorá-lo frente às diversidades do período em que está sendo implantado (ALVES;*et al.*, 2008; VEBER;*et al.*, 2011; ARTMANN, 2012; GENTILINI, 2014).

Na visão de Magliato (2004), a abordagem do processamento de problemas em quatro momentos deverá ser dotada dos procedimentos ilustrados na Figura 6.

Figura 6 - Abordagem de processamento de problemas



Fonte: adaptada de Migliato (2004)

Para Boba (2006), o planejamento estratégico se encontra diretamente ligado ao pensar e repensar de uma organização, pensando no futuro e no ambiente externo que a rodeia.

Os métodos tradicionais de planejamento, apesar de serem úteis em várias situações, apresentam dificuldades na abordagem para sistemas complexos, como os problemas sociais, econômicos e administrativos (LIDA, 1993).

Tais modelos foram amplamente debatidos e aperfeiçoados pela Comissão Econômica para a América Latina (Cepal). A Cepal foi considerada uma escola importante para a formação de planejadores (GENTILINI, 2014).

O modelo de planejamento era o centralizado, com o Estado como ator principal e a economia o foco fundamental à qual os demais setores da sociedade se subordinavam. Nesse modelo, os planejadores eram considerados técnicos e

atuavam em setores estratégicos na elaboração de projetos, programas e planos (GENTILINI, 2014).

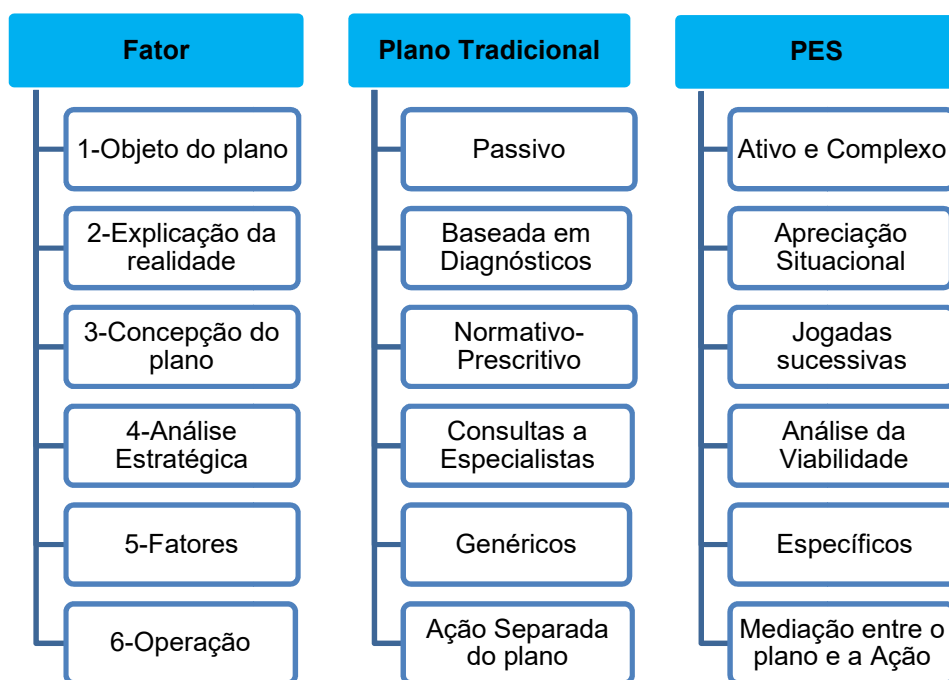
Ainda de acordo com o autor acima, esses métodos apresentam um conteúdo tecnocrático e determinístico baseado em premissas, entre elas:

- o futuro é projetado a partir de um diagnóstico do passado: o plano assume implicitamente que a trajetória passada se repetirá no futuro, com mudanças sucintas;
- o objeto do plano é estático: pressupõe-se que quem elabora o plano tem todos os poderes para atuar no objeto do plano, que é considerado passivo;
- há uma separação entre a equipe de planejamento e a de execução, no momento da ação o plano acaba sendo esquecido ou abandonado.

Lida (1993) delineia que o planejamento tradicional falha ao considerar o outro como estático, que quem planeja tem poderes ilimitados.

As características do enfoque situacional e as perspectivas dos atores envolvidos balizam a diferença entre o PES e o planejamento tradicional. Essas diferenças são expostas de forma sistematizada no Figura 7.

Figura 7 - Diferenças entre o plano tradicional e o estratégico situacional



Fonte: adaptada de Lida (1993)

O PES é elaborado do ponto de vista do ator, não exige finalização do plano nem planejador e executor, e isso o difere do planejamento tradicional que é do tipo normativo-prescritivo e genérico. No PES, o planejamento estático é substituído pelo situacional.

Os métodos tradicionais de planejamento, difundidos na América Latina em meados dos anos 1950 pela Cepal e outros órgãos. Apresentam um conteúdo tecnocrático e determinístico, baseado em premissas, como: (i) o futuro é projetado a partir de um diagnóstico do passado; (ii) o objeto do plano é estático; (iii) a divisão da equipe de planejamento e a de execução (DA SILVA, *et al*, 2017).

Na premissa que o futuro é projetado a partir de um diagnóstico do passado, o plano assume tacitamente que a trajetória passada se repetirá no futuro, com escassas transformações.

Já na premissa em que o objeto do plano é estático, pressupõe-se que quem elabora o plano tem todas as capacidades para atuar sobre o objeto do plano, o qual é considerado passivo.

E na premissa que visa a divisão da equipe de planejamento e a de execução, existe uma separação entre a equipe de planejamento e a de execução, no momento da ação, o plano acaba sendo esquecido ou abandonado, porque não oferece orientações seguras ou fica desatualizado logo no início da ação e o dirigente passa para as inevitáveis.

Essas características tornam o planejamento tradicional pouco potente frente a problemas complexos, e quando é aplicado erroneamente apresenta desvios entre o planejado e o real (LIDA, 1993).

Para Matus (1985), o diagnóstico, usado no planejamento estratégico tradicional, é suprido pela abordagem situacional, que é realizada consecutivamente ao longo do plano, abarcando não apenas a análise da situação, mas fazendo também suposições sobre as possíveis reações contingenciais.

O PES também tem como características essenciais o planejamento a partir de problemas e a subjetividade. Ou seja, em seus momentos chave, que direcionam a interatividade e a construção entre os atores na busca de soluções conjuntas traduzem o que é essa metodologia de planejamento.

Para Da Silva *et al* (2017) consideram o PES como um método mais adequado aos desafios da administração ao permitir trabalhar com a complexidade dos problemas sociais. Quando houver uma alteração do estado, o plano é

imediatamente ajustado. Nesse método, o futuro não é determinístico e a realidade é sucessivamente acompanhada.

Para Matus (1985), o PES responde às necessidades de quem gerencia, somente planeja quem governa, quem toma decisões, quem conduz. O PES, destaca a ação e explora o futuro como recurso para dar racionalidade à mesma. Assim, o planejamento é estimativa precedente e preside a ação, de forma inseparáveis e recorrentes (Matus, 1997).

O planejamento situacional desponta o fracasso do planejamento enquanto documento normativo. Já que a realidade está em constante mudança, o planejamento de ser a mediação entre o conhecimento e a ação, assim sendo continuamente construído (Matus, 1997).

Para Matus (1985) além dos recursos econômicos, os recursos de poder existentes para criar viabilidade ao processo de mudança, o planejamento é concretizado por atores que têm interesses específicos, visões distintas da realidade, e cada perspectiva estará apontada, condicionada, limitada pela inserção particular de cada ator. Assim, o planejamento deve ser realizado juntamente com a perspectiva política como forma de lidar com as resistências de outras forças presentes na realidade.

Dessa forma, o planejamento situacional diferencia-se essencialmente do planejamento tradicional, por ser compreendido como uma maneira de organização para a ação.

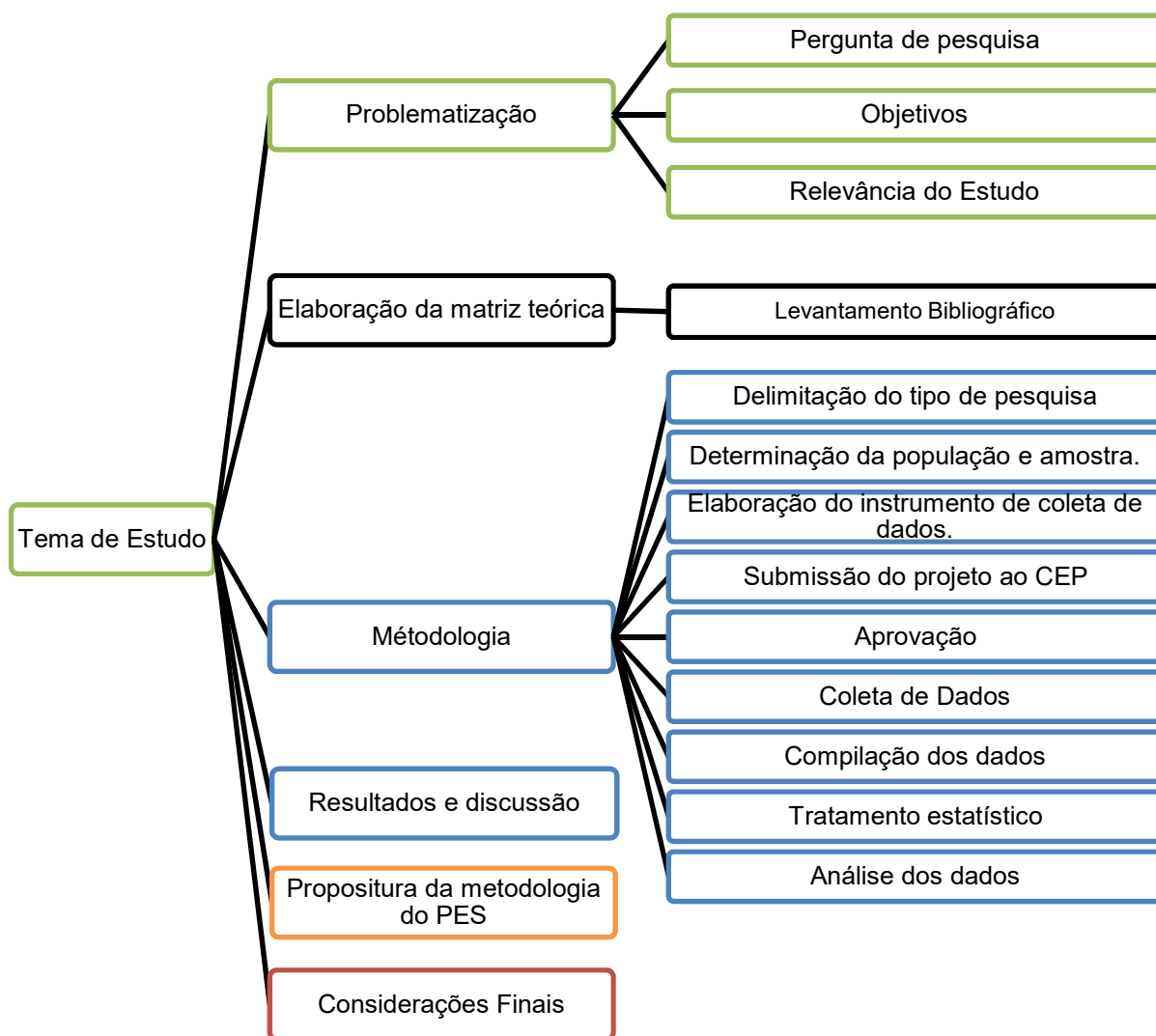
A seguir, o estudo discorre sobre o aporte metodológico.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Se faz necessário definir e desenhar a metodologia do trajeto para o alcance do objetivo geral da pesquisa, que sugeriu elencar as exigências para a elaboração de um modelo que possibilite novas estratégias para o planejamento operacional da polícia civil do estado de Rondônia.

A Figura 8 ilustra sucintamente os procedimentos e realizações textuais do estudo.

Figura 8 - Organograma das etapas da pesquisa



Fonte:Elaborado pela Autora (2017)

A estratégia de ilustrar as etapas de pesquisa em organograma pode otimizar o entendimento do desenrolar do estudo. Ademais, segue distintamente toda a evolução metodológica da pesquisa.

Andrade (2009) compreende metodologia como conjunto de métodos adotados para alcançar o conhecimento, e considerando que o rigor científico de uma pesquisa precisa ser delineado por técnicas, procedimentos, métodos e conhecimento teórico, nesta seção apresentam-se os aspectos metodológicos adotados para realização deste estudo.

Para Selltiz;*et al.* (1967), o método se refere à equivalência da posição dos indivíduos em diferentes instrumentos de forma objetiva, válida e fidedigna. Já para Cervo, Bervian e Silva (2007), são processos diversos para atingir o único fim desejado. Trata-se do “conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade”.

3.1 Tipo de pesquisa

Buscou-se desenvolver um estudo descritivo e exploratório, com abordagem quantitativa e qualitativa. Segundo Selltiz;*et al.* (1967), a pesquisa descritiva descreve fenômenos ou situações detalhadamente, com abrangência e exatidão. Podem ser as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como relacionar possíveis eventos.

Vergara (2000) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza sem explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Castro (1976) considera que a pesquisa descritiva apenas captura e mostra o cenário de uma situação expressa em números e que a natureza da relação entre variáveis é feita na pesquisa explicativa.

Diante do entendimento dos autores citados, entende-se que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e ordena dados sem a interferência do pesquisador.

Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas e relações com outros fatos com o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados.

De acordo com Sampieri; Collado e Lucio (2013), os estudos exploratórios, dentre outras possibilidades e a identificação de conceitos e de variáveis promissoras estabelecem prioridades para pesquisas futuras, o que se encaixa neste estudo, pois além de merecer um maior aprofundamento há poucas informações referentes ao tema.

O estudo classifica-se, ainda, quanto à natureza de pesquisa como quantitativa e qualitativa. Segundo Malhotra (2001, p.155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”.

Carvalho Filho (2015) descreve que a pesquisa qualitativa ou naturalística envolve a aquisição de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada.

No intuito de apresentar uma proposta de um novo modelo de planejamento estratégico e operativo para a Polícia Civil do Rondônia (PCRO), acredita-se que a estrutura metodológica deste estudo viabilize a resolução do problema de pesquisa em questão, resultando no alcance do objetivo proposto.

3.2 Área de realização

O ambiente policial é considerado divergente e complexo, tanto pela sua natureza quanto pela diversidade de problemas sociais e culturais da sociedade em que as forças policiais estão inseridas.

A Constituição federal de 1988, em seu artigo 144, retrata as atribuições dos órgãos policiais brasileiros. No § 4º da mesma Lei expõem-se as atribuições da instituição policial selecionada para este estudo: a Polícia Civil do estado de Rondônia.

A escolha pela PCRO como objeto de estudo e área de realização da pesquisa se deu pelo vislumbre da adequação dos serviços policiais prestados à sociedade nos moldes exigidos pela segurança pública de cidades inteligentes.

Dessa forma, torna-se possível a aplicação de novas ferramentas de controle criminal e o amadurecimento da instituição frente à possível implantação de tecnologias sustentáveis exigidas para o desenvolvimento local (GARCEZ, 2013).

Entende-se que o policiamento judiciário inteligente não conta somente com o aparato ostensivo. É embasado por análise criminal acurada, estratégias de ação investigativa pautada em inteligência policial, e policiais equipados e preparados com infraestrutura e treinamento continuado.

3.2.1 Caracterização da Polícia civil rondoniense

Inicialmente, a especificidade que envolve a polícia brasileira é revelada na duplicidade das organizações policiais para a execução das funções de manutenção da ordem e de aplicação da lei.

No Brasil há essencialmente duas organizações policiais – a polícia civil e a polícia militar – que estão subordinadas à autoridade do governador em cada estado do país, com estruturas organizacionais, funcionamento, políticas administrativas e intervenções distintas para o desenvolvimento do trabalho policial na sociedade brasileira (PONCIONI, 2008).

A polícia civil é uma organização pública não-militarizada, denominada também polícia judiciária, cabendo-lhe a investigação criminal. O patrulhamento e a prevenção do crime são essencialmente tarefas da polícia militar, também chamada de polícia ostensiva.

A Polícia Civil do Estado de Rondônia (PCRO) é órgão do sistema de segurança pública cujas atribuições estão definidas nos termos do artigo 144, § 4º, da Constituição federal e ressalvada competência da União, as funções de polícia judiciária e de apuração das infrações penais, exceto as de natureza militar.

Com a criação do Território Federal do Guaporé, em 13 de setembro de 1943, desmembrado nos estados do Mato Grosso e do Amazonas, a chefia de segurança pública, que até então era exercida pelos governos daqueles estados, dentro de suas respectivas circunscrições, passou a ser atribuição da Secretaria Geral do novo Território Federal, nos termos do Decreto nº 02, de 25 de fevereiro de 1944.

Pelo Decreto nº 3, do mesmo ano, o Governador Aluísio Ferreira criou os cargos de Delegado de Polícia, Delegado Auxiliar, Subdelegado de Polícia e Escrivão, padronizando a nova Polícia Civil de acordo com as suas congêneres brasileiras.

Em 1969 foi instituída a Secretaria de Segurança Pública (SSP), como órgão integrante do governo do Território Federal do Guaporé, cuja denominação foi alterada para Território Federal de Rondônia a partir da Lei nº 2.731, de 17 de fevereiro de 1956.

A Lei Complementar Federal nº 41, de 22 de dezembro de 1981, criou o estado de Rondônia, reorganizando-se, em consequência, a Polícia Civil com o Estatuto dos Servidores da Polícia Civil de Rondônia, disciplinado pela Lei Complementar Estadual nº 15, de 14 de outubro de 1986. Com esse Estatuto a polícia civil de Rondônia ficou mais bem estruturada.

Com a Constituição federal de 1988, a Polícia Civil tornou-se instituição constitucional. A Lei Complementar nº 76, de 27 de abril de 1993, substituiu a Lei Complementar nº 15 e deu origem ao Estatuto da Polícia Civil, que se acha em vigor até a atualidade.

A Lei Complementar nº 76, lista como princípios institucionais da Polícia Civil: “a unidade, a indivisibilidade, a autonomia funcional, a unidade de doutrina e de procedimento, a legalidade, a moralidade, a impessoalidade, a hierarquia e a disciplina”.

Em seu art. 8 diz que “são funções institucionais exclusivas da Polícia Civil, as de Polícia Judiciária, investigatória policial, preventiva da ordem social e dos direitos ao combate eficaz da criminalidade e da violência”.

A Polícia Civil tornou-se órgão autônomo pela Lei Complementar nº 42, de 19 de março de 1991. A Polícia Civil de Rondônia é dirigida pelo Delegado-Geral de Polícia Civil, um órgão vinculado à Secretaria de Segurança, Defesa e Cidadania (SESDEC), anteriormente denominada Secretaria de Segurança Pública (SSP). Recebeu a atual nomenclatura por força da reforma administrativa estabelecida pela Lei Complementar nº 224, de janeiro de 2000, que modificou a organização administrativa do Poder Executivo Estadual.

Como a urbanização de Rondônia aconteceu em função dos desdobramentos dos processos de integração da Amazônia, no surgimento dos núcleos urbanos como centros de comando político/administrativo/econômico, criou-se um espaço de expansão da recente modernização brasileira contrário ao antigo modo tradicional/extrativista dominante na região.

Surgiu nova espacialidade agrícola, que substituiu a cobertura de floresta por lavouras e, principalmente, por pastos, que cederam sua ecologia para a cultura da soja e da pecuária.

O Estado, atualmente impulsionado por projetos que atendem à necessidade energética do país, recebeu uma nova onda urbanizadora e tem Porto Velho como reflexo da nova Rondônia.

Considera-se no processo de ocupação e urbanização de Porto Velho, os desdobramentos do crescimento econômico brasileiro e seus reflexos na Amazônia (CASTRO FILHO, 2015).

Dentro dessa perspectiva, Nascimento (2009) acredita que é difícil separar o processo de urbanização de Rondônia do ocorrido em Porto Velho, uma vez que as políticas implantadas para incorporação e ocupação de Rondônia impactaram diretamente a formação social e espacial de Porto Velho, sua capital político-administrativa.

Esta análise acompanhará a formação socioespacial da área em questão, como modo de interpretação da produção urbana, levando-se em consideração as especificidades sociais, políticas, econômicas e culturais que marcaram Rondônia e sua capital ao longo do processo histórico recente da região (NASCIMENTO, 2009).

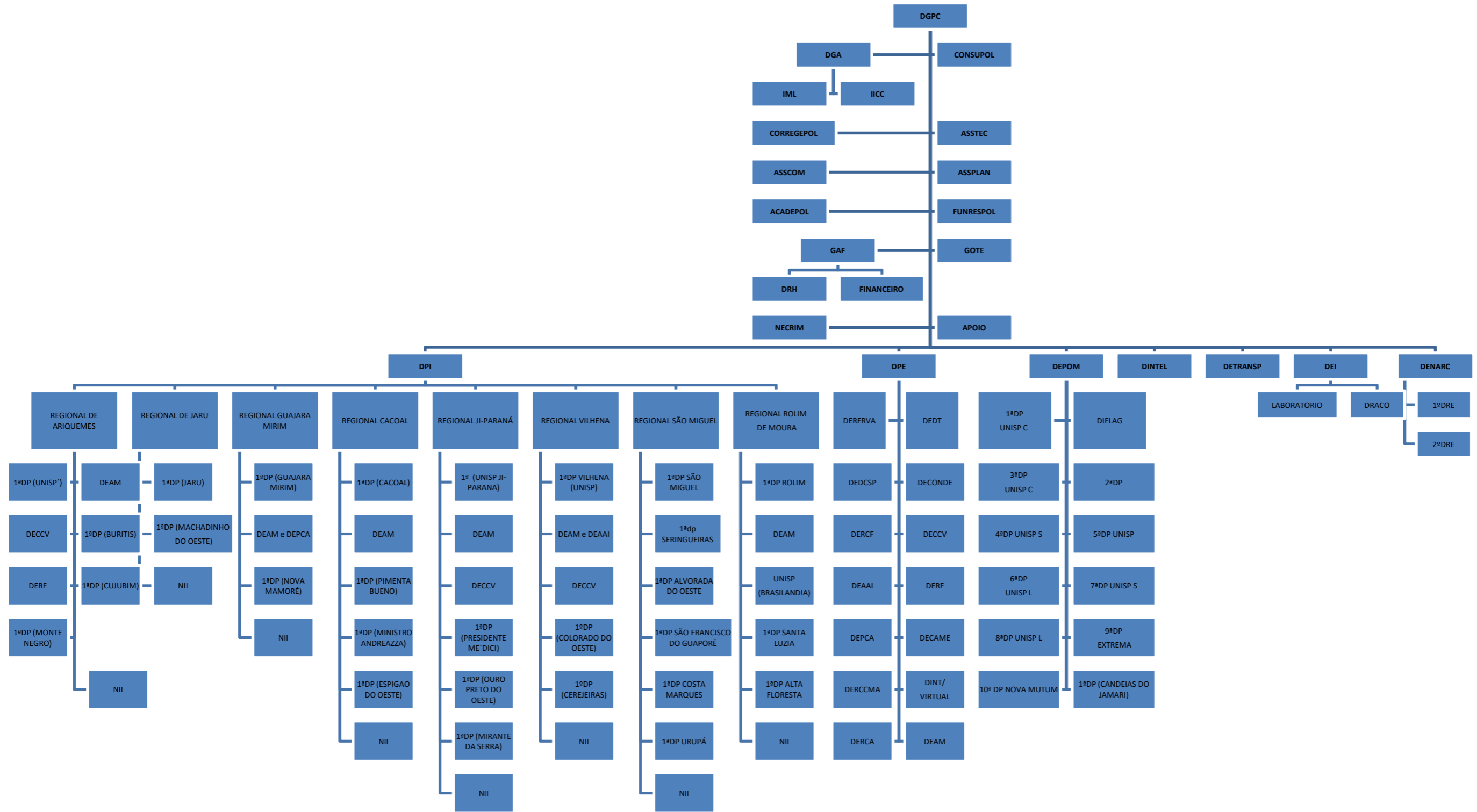
A estrutura organizacional da Polícia Civil do estado de Rondônia é hierarquizada, com unidades em 32 dos 52 municípios que compõem o estado, e está composta por uma direção geral, comandada pelo delegado geral de carreira e posicionado na classe especial do quadro de carreira dos servidores policiais civis. Diretamente subordinam-se os órgãos que seguem.

- Direção Geral Adjunta: junto a ela encontram-se o Instituto Médico Legal e o Instituto de Criminalística.
- Conselho Superior de Polícia (CONSUPOL).
- Apoio administrativo.
- Assessorias técnica, comunicação e planejamento.
- Academia de Polícia Civil.
- Fundo de Reequipamento Policial.
- Gerência de Administração e Finanças, subordinadas a esta encontram-se a Divisão de Recursos Humanos, Financeiro.
- Núcleo Especial Criminal.

- Grupo de Operações Táticas Especiais (GOTE), proposta deste estudo, porém já se encontra no organograma geral aguardando aprovação de projeto.
- Departamentos: de Polícia Metropolitana; de Polícia Especializada (DPE); e de Polícia do Interior (DPI), este último com maior número de delegacias.

Com o fenômeno de urbanização exposto e para conter os índices criminais, bem como a violência, a PCRO estruturou-se, como pode ser visualizada na Figura 9.

Figura 9 - Organograma da Polícia Civil de Rondônia



Fonte:

Adaptado

de

DEI

(2018).

A Figura 9 ilustra o organograma da Polícia Civil do Estado de Rondônia que foi reorganizado para melhor atender às necessidades demandadas em atenção a necessidade de investigação, principalmente de Delegacias Especializadas.

Desta forma, as Delegacias, estruturas que atendem ao público em geral, com notícias crime de tipificações diversas, são divididas entre os Departamento de Polícia do Interior (DPI); Departamento é o de Polícia Especializada (DPE); Departamento de Polícia Metropolitana (DEPOM).

De acordo com o DEI (2018) o Departamento de Polícia do Interior é composto por oito delegacias regionais que comandam diversas delegacias distritais e especializadas, distribuídas em trinta e dois municípios, abaixo relacionadas:

- A Regional de Ariquemes compreende as Delegacias das cidades de Ariquemes, Monte Negro, Cujubim e Buritis;
- A Regional de Jarú compreende as Delegacias dos municípios de Jarú e Machadinho;
- A Regional de Guajará-Mirim compreende as Delegacias de Guajará-Mirim e Nova Mamoré;
- A Regional de Cacoal compreende as Delegacias de Cacoal, Pimenta Bueno, Ministro Andreazza e Espigão do Oeste;
- A Regional de Ji-Paraná compreende as Delegacias de Ji-Paraná, Presidente Médice, Ouro Preto do Oeste e Mirante da Serra;
- A Regional de Vilhena compreende as Delegacias das cidades de Vilhena, Colorado do Oeste e Cerejeiras;
- A Regional de São Miguel do Guaporé compreende as Delegacias dos municípios, além de São Miguel do Guaporé, também os municípios de Seringueiras, Alvorada do Oeste, São Francisco do Guaporé, Costa Marques e Urupá; e
- A Regional de Rolim de Moura compreende as Delegacias dos municípios de Rolim de Moura, Alta Floresta, Nova Brasilândia e Santa Luzia

Para o melhor entendimento, segue a descrição das Delegacias Regionais que compõem o Departamento de Polícia do Interior (DPI), conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Composição do Departamento de Polícia do Interior (DPI)

Delegacia Regional de Ariquemes	Delegacia Regional de Jaru	Delegacia Regional de Guajará Mirim	Delegacia Regional de Cacoal	Delegacia Regional de Ji-Paraná	Delegacia Regional de Vilhena	Delegacia Regional de São Miguel do Guaporé	Delegacia Regional de Rolim de Moura
1ª Delegacia de Polícia de Ariquemes – UNISP	1ª DP - 1ª Delegacia de Polícia de Jaru	1ª DP - 1ª Delegacia de Polícia de Guajará Mirim	1ª Delegacia de Polícia de Cacoal	1ª Delegacia de Polícia de Ji-Paraná – UNISP	1ª Delegacia de Polícia de Vilhena – UNISP	1ª Delegacia de Polícia de São Miguel	1ª Delegacia de Polícia de Rolim de Moura
DECCV – Delegacia de Crimes Contra a Vida	1ªDP - 1ª Delegacia de Polícia de Machadinho do Oeste	DEAM - Delegacia Especializada em Atendimento à Mulher	DEAM - Delegacia Especializada em Atendimento a Mulher	DEAM - Delegacia Especializada em Atendimento à Mulher	DEAM – Delegacia Especializada em Atendimento à Mulher	1ª Delegacia de Polícia de Seringueiras	DEAM – Delegacia Especializada em Atendimento à Mulher
DERF - Delegacia Especializada em Repressão a Extorsões, Roubos e Furtos	X	DEPCA – Delegacia Especializada em Proteção à Criança e ao Adolescente	1ª Delegacia de Polícia de Pimenta Bueno	DECCV – Delegacia de Crimes Contra a Vida	DEAAI - Delegacia Especializada em Apuração de Atos Infracionais	1ª Delegacia de Polícia de Alvorada do Oeste	UNISP Brasilândia - Unidade Integrada de Segurança Pública de Nova Brasilândia
DEAM – Delegacia Especializada em Atendimento à Mulher	X	1ªDP – 1ª Delegacia de Polícia de Nova Mamoré	1ª Delegacia de Polícia de Ministro Andreazza	1ª Delegacia de Polícia de Presidente Médici	DECCV – Delegacia de Crimes Contra a Vida	1ª Delegacia de polícia de São Francisco do Guaporé	1ª Delegacia de Polícia de Santa Luzia do Oeste
1ª Delegacia de Polícia de Monte Negro	X	X	1ª Delegacia de Polícia de Espigão do Oeste	1ª Delegacia de Polícia de Ouro Preto do Oeste	1ª Delegacia de Polícia de Colorado Oeste	1ª Delegacia de Polícia de Costa Marques	1ª Delegacia de Polícia de Alta Floresta do Oeste
1ª Delegacia de Polícia de Buritis	X	X	X	1ª Delegacia de Polícia de Mirante da Serra	1ª Delegacia de Polícia de Cerejeiras	1ª Delegacia de Polícia de Urupá	X
1ª Delegacia de Cujubim	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela Autora (2018)

Como mostra o Quadro 1, o DPI é o Departamento que tem o maior número de Delegacias e possui algumas Delegacias Especializadas. Já o segundo maior Departamento é o de Polícia Especializada (DPE) da capital Porto Velho, com sede administrativa anexa à delegacia geral e sua distribuição está ilustrada do Quadro 2.

Quadro 2 – Composição do Departamento de Polícia Especializada

SIGLAS	DPEs
DERFRVA	Delegacia Especializada em Repressão a Furtos e Roubos de Veículos Automotores
DEDCSP	Delegacia Especializada em Delitos Cometidos no Sistema Penitenciário
DERCF	Delegacia Especializada em Repressão a Crimes Funcionais
DEAAI	Delegacia Especializada em Apuração a Atos Infracionais
DEPCA	Delegacia Especializada em Proteção à Criança e ao Adolescente
DERCCMA	Delegacia Especializada em Repressão a Crimes Contra o Meio Ambiente
DERCA	Delegacia Especializada em Repressão a Conflitos Agrários
DEDT	Delegacia Especializada em Delitos de Trânsito
DECCONDE	Delegacia Especializada em Crimes contra o Consumidor e Defraudações
DECCV	Delegacia Especializada em Repressão aos Crimes Contra a Vida (Homicídios)
DERFRESEF	Delegacia Especializada em Repressão a Furtos, Roubos, Extorsões, Sequestro, Estelionatos e outras Fraudes (Patrimônio)
DECAME	Delegacia Especializada em Controle de Armas, Munições e Explosivos
DINT/VIRTUAL	Delegacia Interativa Virtual
DEAM	Delegacia Especializada em Atendimento à Mulher

Fonte:Elaborado pela Autora (2018)

O Departamento de Polícia Especializada (DPE) comporta, na capital Porto Velho, 14 delegacias especializadas, cada uma *sui generis*, setor especializado do serviço da polícia civil do estado e atendem ao público em geral.

As delegacias especializadas foram criadas na década de 80 para favorecer e legitimar os direitos de determinados grupos sociais. Junto à Delegacia Geral também consta o Departamento de Polícia Metropolitana, que comanda as dez delegacias distritais, uma Central de Flagrantes; uma Delegacia Distrital em

Candeias do Jamarí; e outra Delegacia Distrital em Itapoã do Oeste. Totalizando 13 unidades que seguem ilustradas no Quadro 3.

Quadro 3 – Composição do Departamento de Polícia Metropolitana

SIGLAS	DPM
1ª DP- UNISP CENTRO	1ª Delegacia de Polícia – Unidade Integrada de Segurança Pública Centro
2ª DELEGACIA DISTRITAL	1ª Delegacia de Polícia – Distrital
3ª DP – UNISP CENTRO	3ª Delegacia de Polícia – Unidade Integrada de Segurança Pública Centro
4ª DP – UNISP SUL	4ª Delegacia de Polícia – Unidade Integrada de Segurança Pública Sul
5ª DP – UNISP AMAZONAS	5ª Delegacia de Polícia – Unidade Integrada de Segurança Pública Amazonas
6ªDP – UNISP LESTE	6ª Delegacia de Polícia – Unidade Integrada de Segurança Pública Leste
7ª DP – UNISP SUL	7ª Delegacia de Polícia – Unidade Integrada de Segurança Pública Sul
8ªDP – UNISP LESTE	8ª Delegacia de Polícia – Unidade Integrada de Segurança Pública Leste
9ªDP – EXTREMA	9ª Delegacia de Polícia da cidade de Extrema
10ª DP – NOVA MUTUM	10ª Delegacia de Polícia da cidade de Nova Mutum
DIFLAG	Divisão de Flagrantes
1ªDP CANDEIAS DO JAMARI	1ª Delegacia de Polícia de Candeias do Jamari
1ªDP ITAPOÃ DO OESTE	1ª Delegacia de Polícia de Itapoã do Oeste

Fonte:Elaborado pela Autora(2018)

O Departamento de Polícia Metropolitana comanda 11 delegacias distritais espalhadas na capital e nos municípios de Candeias do Jamarí e Itapoã do Oeste.

Ainda subordinados diretamente ao Delegado Geral encontram-se:

- Departamento de Informática e Telecomunicações;
- Departamento de Transportes;
- Departamento de Narcóticos, com duas Delegacias de Repressão à Entorpecentes, 1ª e 2ª DRE; e
- Departamento de Estratégia e Inteligência (DEI), que comanda a Delegacia de Repressão às Ações Criminosas Organizadas e o Laboratório de Lavagem de Capitais. É também responsável pela análise criminal do Estado e suas vertentes.

- A análise criminal é realizada por servidores do quadro de carreira da PCRO, ocupantes do cargo de Agente de Polícia Civil.

3.3 População e Amostra

A PCRO conta com servidores de carreira especificados na Lei Complementar nº 76, de 27 de abril de 1993, que “dispõe sobre o Estatuto da Polícia Civil do Estado de Rondônia e dá outras providências”, e considera “servidor policial civil o ocupante do cargo em comissão ou função gratificada com atribuições e responsabilidade de natureza policial”. Foi nesse universo que definiu-se a amostra.

Para Schiffman e Kanuk (2000), a amostra é um conjunto formado por um subconjunto da população. A amostragem se deu de forma não probabilística e a seleção amostral por acessibilidade e disponibilidade da população.

Pretendeu-se desenvolver o estudo com cinco analistas criminais; dez delegados de polícia e quinze chefes do Serviço de Investigação e Captura (SEVIC), totalizando trinta indivíduos, todos pertencentes ao quadro de carreira da instituição estadual.

Os policiais selecionados para este estudo foram escolhidos por terem poder de gestão, análise de cenários e tomadas de decisão. O delegado, por sua vez, é o gestor da unidade policial a quem é conferido o poder de, além das atribuições legais como autoridade policial, planejar, executar e orientar o fluxo de ações estratégicas desenvolvidas por seus pares.

Os analistas criminais, servidores de carreira, agentes de polícia com larga experiência na área policial, foram incluídos pela habilidade na análise de cenários quantitativos e qualitativos do ambiente investigativo e criminal, e ainda pela exatidão tática na prospecção de cenários.

A prospecção de cenários é uma valiosa ferramenta para auxiliar as organizações a esclarecerem uma cadeia de possibilidades, ou de eventos futuros capazes de influenciar as tomadas de decisão (MARCIAL, 2015).

Já os agentes de polícia, chefes do Setor de Investigação e Captura (SEVIC), se enquadraram pela expertise policial exigida para a ação em situações sensíveis e poder de tomadas de decisão operacionais adequadas às necessidades imediatas.

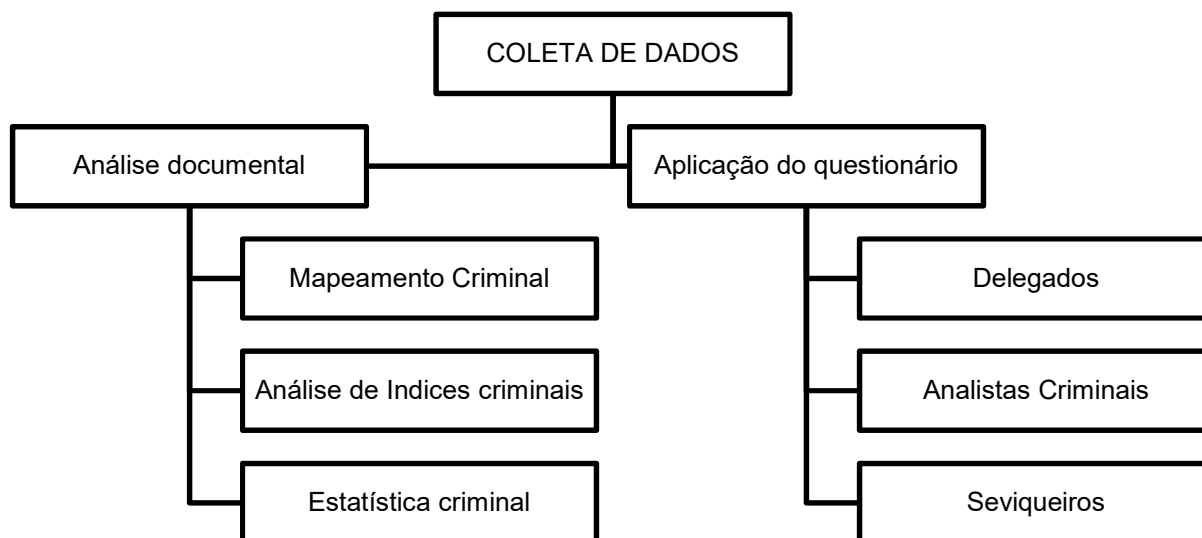
Mattar (1996) defende que o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de

ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos, dentre outros. Já Schiffman e Kanuk (2000) acham que o pesquisador seleciona a amostra populacional pela acessibilidade.

3.4 Procedimento de coleta de dados

A coleta dos dados foi efetuada pela análise documental e questionário estruturado aplicado aos analistas criminais, delegados e agentes de polícia que ocupam o cargo de chefes de SEVIC, de acordo com o vislumbrado na Figura 10.

Figura 10- Organograma das fases de coleta dos dados



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

O estudo documental, ajuda a entender o fenômeno central do estudo, serve para que o pesquisador conheça os antecedentes de um ambiente, experiências, vivências ou situações diárias (SAMPIERI; COLLADO E LUCIO, 2013).

Segundo Cervo e Bervian (2002) o questionário “refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas, porém as perguntas fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

Laville e Dionne (1999) dizem que o questionário também apresenta alguns inconvenientes, dentre os quais podem ser citados: o anonimato, que não assegura a sinceridade das respostas obtidas; ele envolve aspectos como qualidade dos

interrogados, sua competência, franqueza e boa vontade; os interrogados podem interpretar as perguntas da sua maneira; alguns temas podem deixar as pessoas incomodadas; há uma imposição das respostas que são predeterminadas, além de poder ocorrer um baixo retorno de respostas.

Diante da viabilidade da aplicação do questionário e a possíveis fragilidades e/ou divergências nas respostas, optou-se também pela utilização da análise documental para melhor embasar os resultados deste estudo.

O questionário destinado aos delegados de polícia abordou o tempo de exercício na função; quanto tempo respondendo por delegacia de polícia – DP; se já planejou e executou alguma operação policial; quais as maiores dificuldades para o planejamento e execução das operações que já realizou; se lhe foi oferecido curso de capacitação e nivelamento em planejamento operacional e estratégico; e quais as sugestões para sanar as possíveis dificuldades.

O questionário destinado aos analistas criminais abordou o tempo de exercício na função; se já executou funções em Delegacia de Polícia (DP); se já planejou e executou alguma operação policial; se já participou de alguma operação policial; se lhe foi oferecido curso de capacitação e nivelamento em análise criminal; quais os crimes mais incidentes; qual a faixa-etária dos infratores; e como é feito o mapeamento criminal.

Já o questionário destinado aos agentes de polícia abordou o tempo de exercício na função; se já executou funções em DP; se já planejou e executou alguma operação policial; se já participou de alguma operação policial; se lhe foi oferecido curso de capacitação e nivelamento em investigação policial; quais os crimes mais incidentes; qual a faixa-etária dos infratores; como é listada a ordem de prioridades de investigação; quais as dificuldades encontradas na investigação de crimes; e quais sugestões para sanar as possíveis dificuldades e melhorar o trabalho executado.

Esses instrumentos foram respondidos de acordo com a conveniência do policial e entregue em data combinada entre as partes. Após a coleta, os questionários respondidos foram compilados para embasamento da análise e discussão.

3.5 Procedimento de análise

A análise dos dados foi efetuada com base em dados estatísticos e apesar da existência de várias técnicas de análise de dados, das quais as principais são a análise de conteúdo, a estatística descritiva univariada e a estatística multivariada, optou-se pela estatística descritiva e técnica de *Sensemaking*, estratégia de narrativa e escalonamento temporal.

Para contemplar o objetivo geral deste estudo, o de analisar os pressupostos exigidos para a elaboração de um modelo de gestão que possibilite novas estratégias para o planejamento operacional da polícia civil do estado de Rondônia, foi necessária a utilização de mais de uma técnica de análise de dados.

Para efetuar a análise criminal do período proposto, com levantamento dos modelos de planejamento operacional adotados para a polícia civil rondoniense de 2007 a 2016, foi necessário recorrer à estatística descritiva, principalmente para quantificar o índice criminal no lapso temporal escolhido. Nessa fase, além da tabulação dos dados foi calculada a média dos crimes registrados.

Em seguida, e de posse dos resultados mencionados, a análise dos dados se deu com a técnica de Sensemaking para a teorização a partir de processos que discorrerão sobre a gestão de segurança pública.

Isso para identificar as possíveis fragilidades dos modelos de planejamento operacional adotados pela polícia civil, considerando, ainda, a percepção dos policiais investigados com relação ao planejamento, para então propor um novo modelo de planejamento operacional à Polícia Civil do estado de Rondônia.

Weick (1995) defende que narrativas retrospectivas fornecem aos atores outras maneiras de visualização do processo de execução. O autor descreve, ainda, que “narrativas sobre potenciais acontecimentos também podem estabelecer um *locus* temporal em função de julgamentos em rede sobre os recursos sociais, ambientais e econômicos em pauta e estabelecer conexões em tempo real sobre as transições necessárias à sustentabilidade” (WEICK, 2011, p. 23).

Weick (1995, p.63), ao introduzir o conceito de sensemaking organizacional, afirma que é “frame” de referência, surpresas, compreensão do ambiente, construção de significados e ação.

Para o autor, é um processo de autoria e construção e difere de um processo passivo de interpretação. É a busca de criar sentido para uma situação que inicialmente não faz sentido.

Essa teoria pode permitir relacionar informação e o processo decisório dentro de dimensão humana, pois a informação é a matéria bruta da qual se dispõe para construir a realidade. A partir do sentido atribuído à informação é que se constrói a decisão e, por conseguinte, a ação (LEITÃO; NASSIF, 2009):

A perspectiva do sensemaking organizacional pode esclarecer como lidar com informação em contextos diversos e como aspectos “subjetivos” influenciam no uso e na busca da informação; além disso, essas questões subjetivas têm relações explícitas com aspectos cognitivos, hoje considerados fundamentais pelos estudiosos dessa área, como as emoções, as crenças e valores dos indivíduos e a forma como estes interagem com os eventos sociais (LEITÃO; NASSIF, 2009, p. 151).

Para os autores, a relação entre informação e decisão sob o enfoque racionalista, visualiza a metáfora de linha de produção, em que a informação é coletada, processada e armazenada objetivando as tomadas de decisão. Dessa forma, quanto mais informações, maior a necessidade de processamento e, desse modo, maior número de decisões.

Já no enfoque construtivista, na abordagem do sensemaking, propõe-se a substituição da linha de produção pela metáfora do quebra-cabeça, em que algumas peças referem-se à moldura pela visão de mundo.

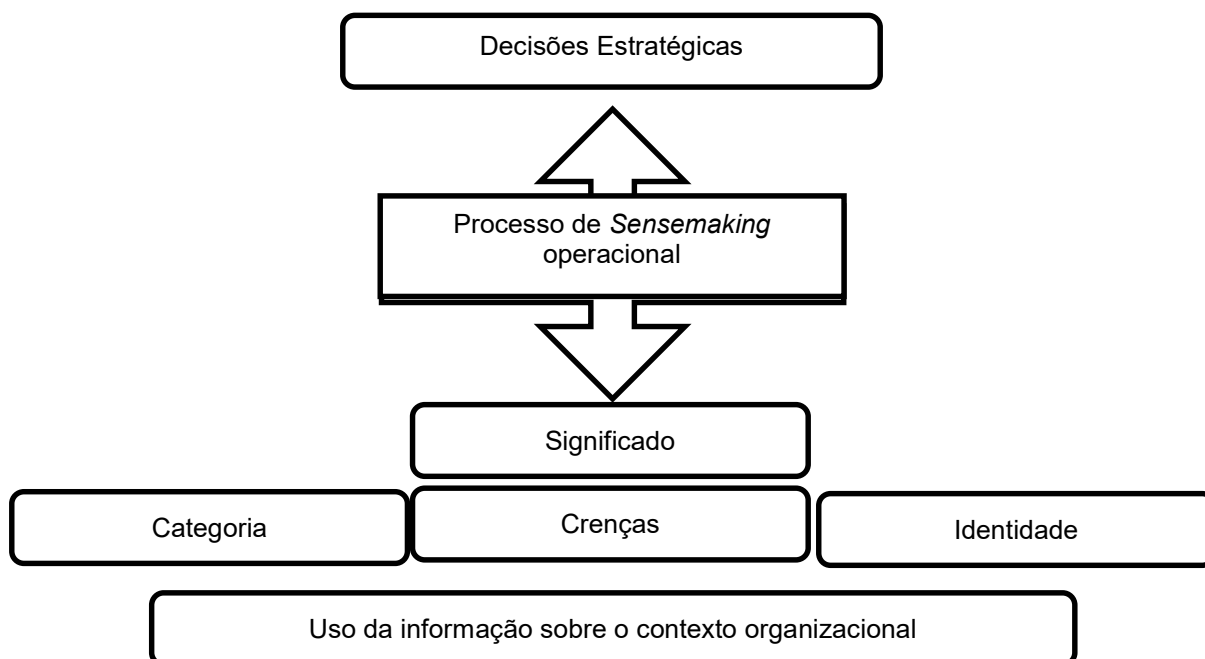
As outras peças referem-se aos fragmentos de informação do ambiente. Quando necessária a tomada de decisão, juntam-se as peças no intuito de formar uma imagem que tenha significado e sentido e, a partir daí, define-se a ação (LEITÃO; NASSIF, 2009).

Embora os gestores possam dar racionalidade às decisões com modelos de análise e planejamento estratégico, a incerteza do ambiente e a complexidade da dinâmica organizacional exigem deles, além da capacidade analítica, capacidade imaginativa, racionalidade, criatividade.

Exigem a habilidade de discernir o grande volume de informação misturado às crenças, emoções e experiências passadas, formando um contexto de tomada de decisão.

Os autores ainda asseveram que para as tomadas de decisão estratégica é lacônico atribuir significado ao contexto organizacional e que o processo de criação do significado está relacionado ao sensemaking organizacional, possibilitando o estabelecimento de relação entre contexto, significado, processo de formação de sentido das informações e tomadas de decisão estratégicas nas organizações, conforme Figura 11.

Figura 11 - Relação entre o uso da informação, sensemaking organizacional e decisões estratégicas



Fonte: adaptada de Leitão e Nassif (2009)

De acordo com o exposto na literatura e mostrado na Figura 11, a técnica de sensemaking trata da construção dos sentidos, e se tratando do sensemaking organizacional trata da construção de sentidos à informação com intuito organizacional, viabilizando as tomadas de decisão estratégicas.

Dessa forma, as decisões estratégicas são vistas como expressão do processo de formação de sentido das informações a partir do significado atribuído ao contexto, ou seja, a realidade em torno da organização não está lá à espera de ser descoberta. É, na verdade, fruto de um processo de interpretação e criação de significados para que assim possibilite o planejar.

O processo de sensemaking é interpretativo e necessário para a compreensão de determinadas situações, tais como a compreensão que os membros de organizações devem ter, a compreensão do que é a organização, que problemas enfrenta e como poderá resolvê-los (VICENTE; BALTAZAR, 2017).

No intuito da resolução do problema de pesquisa que almeja saber quais são as exigências para a elaboração de um modelo que possibilite novas estratégias para o planejamento operacional da Polícia Civil do estado de Rondônia, pretende-se remodelar metodologicamente a forma de planejar ações de combate à criminalidade.

Nesse contexto, tem-se como sugestão o modelo de planejamento estratégico situacional, no intuito de viabilizar a mudança de postura intelectual e governamental, na busca de um instrumento que possibilite modelar as ações futuras.

Para Matus (2000), a ciência deveria ser a base da gestão pública para melhor entender as novas demandas sociais. O planejamento estratégico situacional se adequa à crescente complexidade dos problemas sociais, destacando a intensidade e mutação da natureza dos crimes, ao contrário do padrão de gestão estática atual, longe da ciência e pautado no empirismo (GONÇALVES, 2005).

A proposta de aplicação do PES justifica-se pela possibilidade de estabelecer ações que podem ser usadas como ferramentas pelos gestores. O plano é flexível, passivo de revisões e avaliações periódicas.

4 RESULTADOS

Com a realização deste estudo espera-se propor um modelo de planejamento operacional que viabilize a ação policial periférica, de maneira que os reflexos sejam em curto e médio prazo.

Como o planejamento estratégico situacional é mutável, propõe-se um plano de ação situacional com duração de dois quadrimestres, com uma revisão ao final do primeiro quadrimestre visando adaptá-lo às mudanças estratégicas.

Espera-se que essa experiência avaliativa sirva de parâmetro para a implantação de um conceito de gestão e efetividade de ações continuadas, bem como almeja-se, ainda, a reaplicação do novo modelo nos moldes de um fluxograma estrutural situacional, que servirá como objeto de estudo em pesquisa posterior.

Em busca da proposta de modulação, em seguida constará a análise dos indicadores de criminalidade; o diagnóstico dos modelos de planejamento operacional adotados para a polícia civil do estado de Rondônia de 2007 a 2016; a identificação da concepção dos policiais sobre planejamento; e a propositura da aplicação do Planejamento Estratégico Situacional (PES) na esfera da Polícia Civil do estado de Rondônia, considerando a análise criminal da instituição policial.

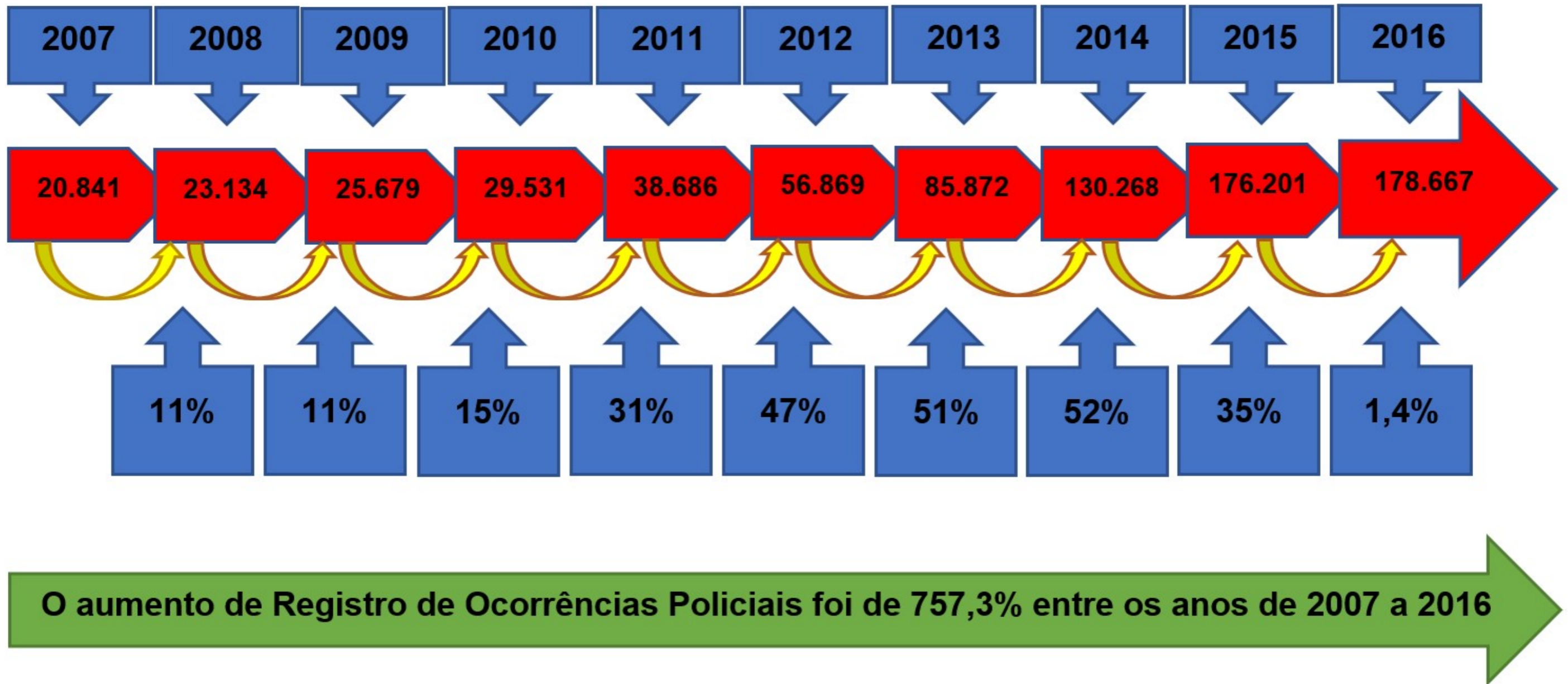
4.1 Indicadores de criminalidade da PCRO

Para o alcance do objetivo geral do estudo propôs-se analisar os indicadores de criminalidade. Primeiramente buscou-se listar as Ocorrências Policiais (OP) registradas no período entre 2007 e 2016.

O levantamento foi efetuado nos dois sistemas da polícia civil: o SISDEPOL e INFOPOL e ainda no Observatório Criminal. Os dados são de ocorrências registradas diretamente nas delegacias pelo comissário de plantão, como mostra o Esquema 1 dos índices compilados.

Salienta-se que o registro de ocorrências pode ser feito também por outras instituições, como a Polícia Militar, com o Boletim de Ocorrência Policial (BOP), que é repassado para a Central de Flagrantes, de competência das Polícias Civil; Rodoviária Federal e Federal, esta última com menor frequência.

Figura 12 - Demonstrativo do aumento no número de registro de ocorrências de 2007 a 2016 em Porto Velho



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dos dados referenciados na Figura 12, o quantitativo geral de ocorrências apresenta aumento significativo no período estudado, com a média de 17,7 mil ocorrências por ano, com os seguintes percentuais de aumento:

- **2008:** aumento de 11% do número total de OP em relação a 2007;
- **2009:** aumento de 11% em relação a 2008;
- **2010:** o percentual subiu para 15% em relação a 2009;
- **2011:** aumento de 31%;
- **2012:** o percentual chegou a 47% em relação a 2011;
- **2013:** aumento de 51% em relação a 2012;
- **2014:** o aumento foi de 52%;
- **2015:** o número de registros aumentou 35% em relação a 2014; e
- **2016:** o número de registros voltou a subir, com 1,4% em relação a 2015.

O estudo mostra que o maior índice de crescimento nos percentuais foi entre os anos de 2010 e 2014, que decresceu em 2015, mas voltou a subir em 2016.

O maior índice de crescimento nos percentuais foi entre os anos de 2010 e 2014, que decresceu em 2015, mas voltou a subir em 2016. Nesses dois anos, a PCRO deflagrou cerca de diversas operações policiais, porém, deflagradas por delegacias especializadas.

Neste estudo, a Figura 12 mostrou que em 2015 o percentual de crescimento do número de registros diminuiu para 35,3% em relação a 2014, portanto, no ano de 2016 os índices continuaram a se elevar, mas com percentual de crescimento com pequena diferença em relação ano anterior, de 1,4% de aumento.

Já no ano de 2017 foram registradas 71.942 ocorrências nas delegacias que compõem o Departamento de Polícia Metropolitana (DEPOM), como ilustrado na Tabela 1, p. 83.

Esse quantitativo é o dobro do registrado no ano de 2011 inteiro. Nesse ano registrou-se o quarto maior percentual de elevação criminal, com 31% em relação ao ano anterior, e somente foi superado pelos anos seguintes, com 47%, 51% e 52% respectivamente.

Tabela 1 – Número de ocorrências registradas no ano de 2017 por Delegacia de Polícia

Mês	1ªDP	2ªDP	3ªDP	4ªDP	5ªDP	6ªDP	7ªDP	8ªDP	9ªDP	10ªDP	Total
Jan	537	1151	283	700	906	396	682	1091	114	147	6007
Fev	437	1127	280	616	807	400	554	952	103	149	5425
Mar	446	1273	443	625	845	545	635	1001	135	133	6081
Abr	418	1182	414	544	828	526	505	955	143	113	5628
Mai	534	1371	430	597	960	475	563	1047	131	146	6254
Jun	491	1308	410	580	935	513	610	1094	159	154	6254
Jul	602	1365	462	589	969	464	617	1146	173	156	6543
Ago	554	1256	483	662	1002	605	553	1098	154	185	6552
Set	403	1137	472	627	872	533	483	928	121	177	5753
Out	535	1109	483	636	884	655	599	973	146	155	6175
Nov	684	252	609	680	1048	558	611	1074	152	138	5806
Dez	476	764	497	548	821	438	581	1028	161	150	5464
Total	6.117	13.295	5.266	7.404	10.877	6.108	6.993	12.387	1.692	1.803	71.942

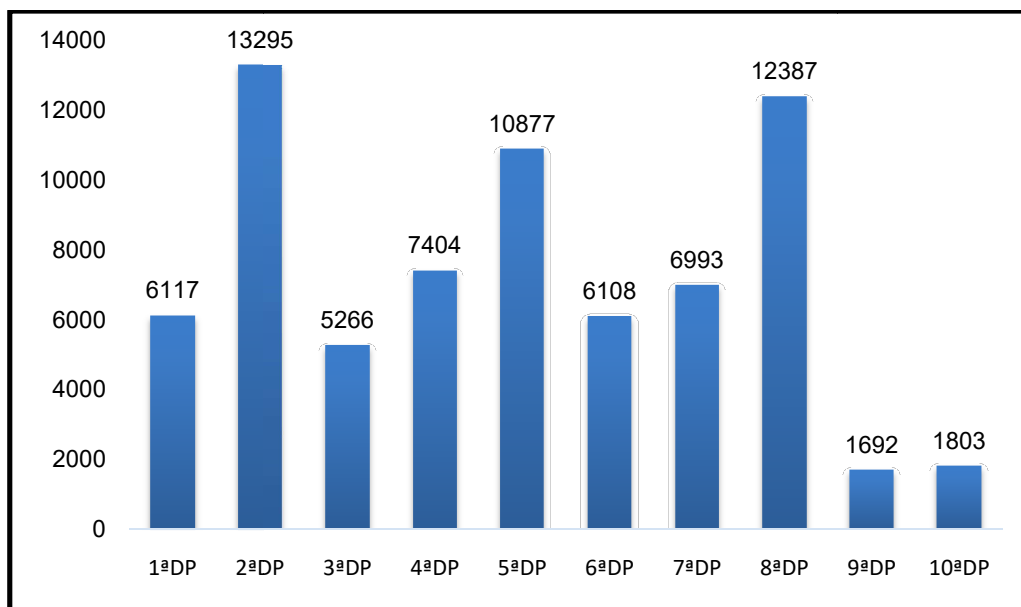
Fonte: DEPOM (2017)

A média mensal de registros de ocorrências por delegacias foi de 510 para a 1ª DP; 1.108 na 2ª DP; 439 na 3ª DP; 617 na 4ª DP; 906 na 5ª DP; 509 na 6ª DP; 583 na 7ª DP; 1.032 na 8ª DP; 141 na 9ª DP; e 150 registros de ocorrências na 10ª DP. A média de registros, considerando o volume total, foi de 5.995 em 2017.

A Tabela 1 expõe o número de ocorrências registradas por delegacias da capital, incluindo duas delegacias distritais, a 9ª e a 10ª DP.

A 9ª Delegacia de Polícia fica no Distrito de Extrema e sua jurisdição abarca, além de Extrema, outros Distritos como Vista Alegre do Abunã, Fortaleza do Abunã e Nova Califórnia. Já a jurisdição da 10ª Delegacia de Polícia vai deste o Distrito de Jaci Paraná, Nova Mutum e Abunã.

Observa-se que o mês do ano de 2017 com maior volume de registros foi o mês de agosto. Porém, o maior número de ocorrências é registrado nas 2ª, 5ª e 8ª Delegacia de Polícia, como ilustra o Gráfico 2.

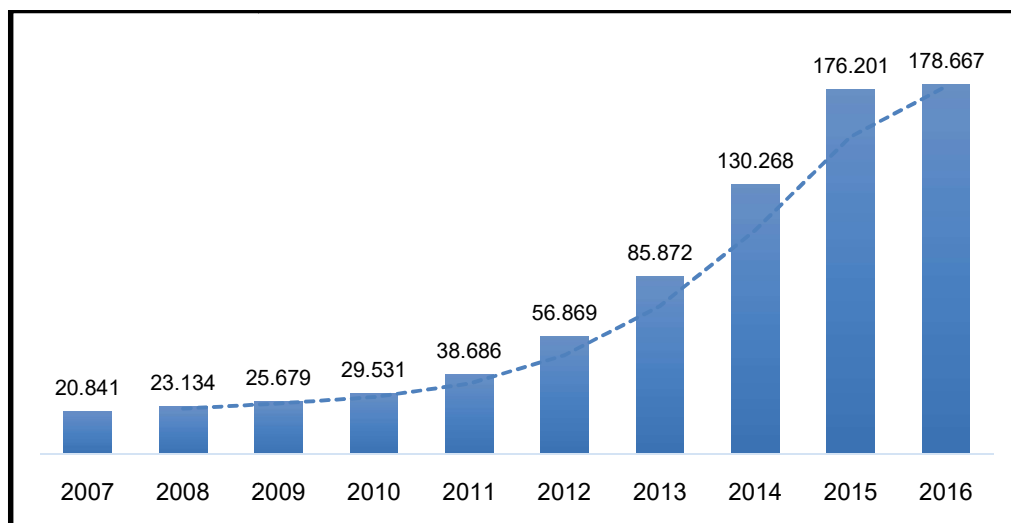
Gráfico 2 – Ilustração do número de registros de ocorrências por delegacias

Fonte: O Observatório (2017)

A zona central é de jurisdição da 3ª Delegacia de Polícia; a zona norte, pertence à jurisdição da 1ª Delegacia de Polícia; a zona sul faz parte da jurisdição da 4ª e 7ª Delegacias de Polícia e a zona leste é de jurisdição das 2ª, 5ª, 6ª e 8ª Delegacias de Polícia.

Constata-se, então, que a zona leste é a região de ocorrência de mais atos de violência da cidade, porém, não foi possível neste estudo mapear o nível socioeconômico por regiões, pelo motivo da indisponibilidade de dados.

Observa-se, no Gráfico 3, a curva de crescimento no número de registros de ocorrências que computam o aumento de 757,3% no período de 2007 a 2016.

Gráfico 3 – Curva de crescimento do número de registros de ocorrências

Fonte: O Observatório (2017)

Mesmo com a curva de crescimento de registros ascendente no período estudado, e uma diminuição nos registros de 2017, observou-se ainda que no ano de 2018, precisamente de 1º de janeiro a 31 de dezembro, o volume de registros de ocorrências alcançou o quantitativo de 66.558 registros, distribuídos na Tabela 2.

Tabela 2 - Número de ocorrências registradas no ano de 2017 por Delegacia de Polícia – DEPOM

UNISP Centro	UNISP Sul	UNISP Leste	2º DP	5º DP	9º DP	10º DP	TOTAL
15.257	12.375	15.460	10.841	9.013	1.594	2.018	66.558

Fonte: Sisdepol MAIS (2018)

A Tabela 2 ilustra o volume total de ocorrências registradas no ano de 2018. O total equivale a 92,51% do volume total de registros do ano anterior.

Já o Mapa, ilustrado na Figura 13, p.86, apresenta a divisão das zonas da capital, a localização antiga das delegacias e a localização das novas UNISPs.

A zona central e parte da zona Norte é de responsabilidade da UNISP Centro; a outra parte da zona Norte é de competência da 2ª DP que também divide a zona Leste com a 5ª DP e a UNISP Leste; e a zona Sul é de responsabilidade da UNISP Sul.

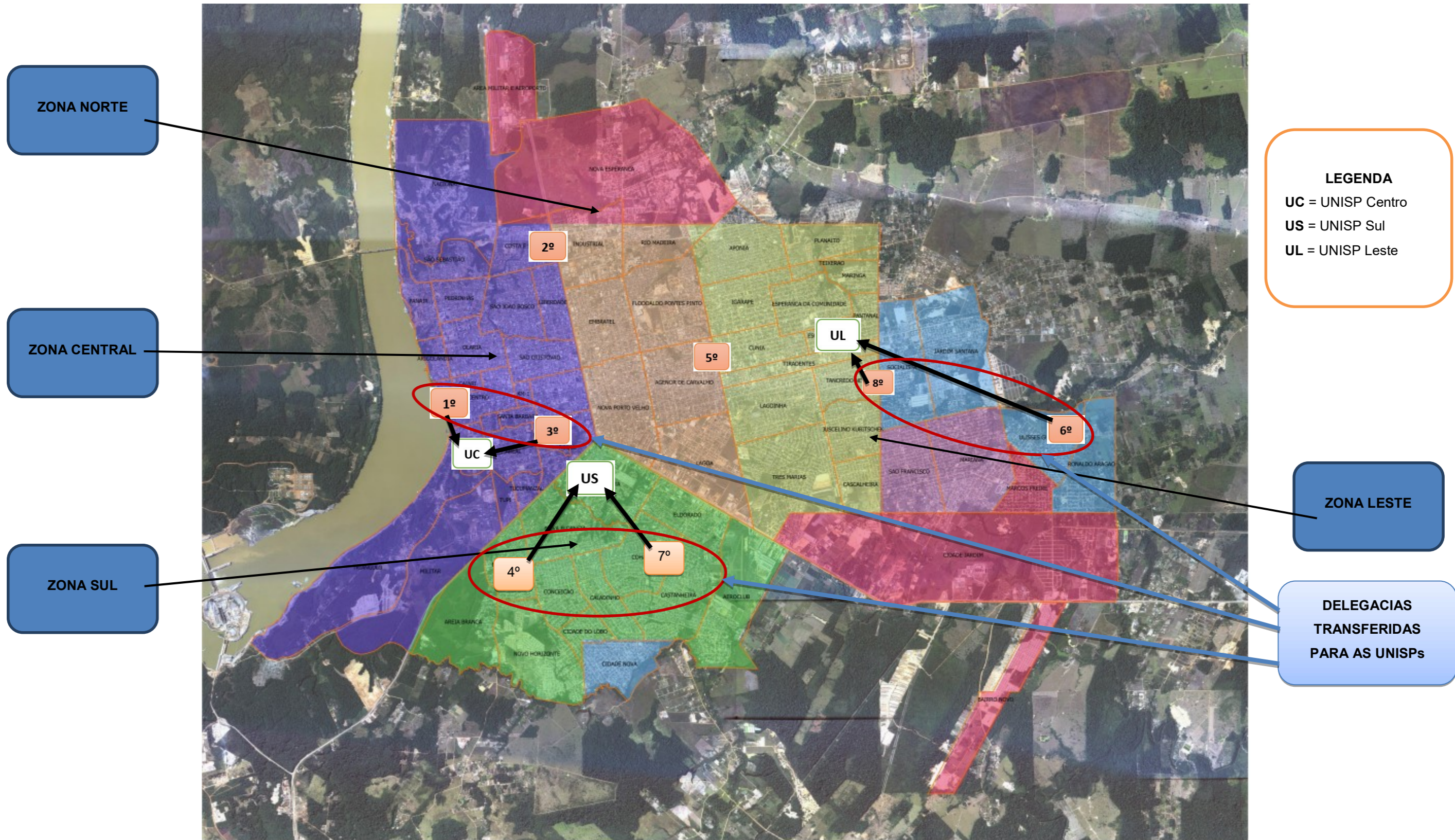
A Figura 13 mostra a localização das zonas geográficas do município, entretanto, de acordo Secretaria Municipal de Planejamento Institucional e Gestão Estratégica, uma nova divisão geográfica das zonas será realizada até o final do ano de 2018 e proposta no Plano de Metas para 2019.

A justificativa apresentada pela Secretaria é o contínuo adensamento populacional da zona leste, alargando os limites fronteiriços do município.

O usuário que habita nos bairros nos arredores da Antiga 6ª DP, se deslocam em média 9km para registrarem ocorrências na UNISP Leste. Quem habita nos limites da região sul, deve se deslocar por em média 7km até a UNISP Sul. As outras Unidades policiais também atendem contribuintes que, geograficamente, estão distantes das Delegacias.

A Figura 13 mostra, ainda, a localização das novas UNISPs, 2ª e 5ª delegacias de polícia e a antiga localização das 1ª e 3ª delegacias, que formaram a UNISP centro; as 4ª e 7ª delegacias, que atualmente constituem a UNISP Sul; e as 6ª e 8ª delegacias, que formaram a UNISP leste.

Figura 13 - Divisão da cidade de Porto Velho por Zonas (central, norte, sul e leste) e localização das delegacias



Fonte: Adaptado da Secretaria Municipal de Planejamento Institucional e Gestão Estratégica – DPGE (2017)

A Figura 13, além de ilustrar dos dados já citados, mostra ainda que as áreas coloridas, representa regiões legalizadas, e o que está em cinza, são áreas sem regularização, porém estão dentro das jurisdições das Delegacias.

O quantitativo das principais ocorrências registradas e investigadas no período de 2007 ao ano de 2016, estão apresentadas na Tabela 3.

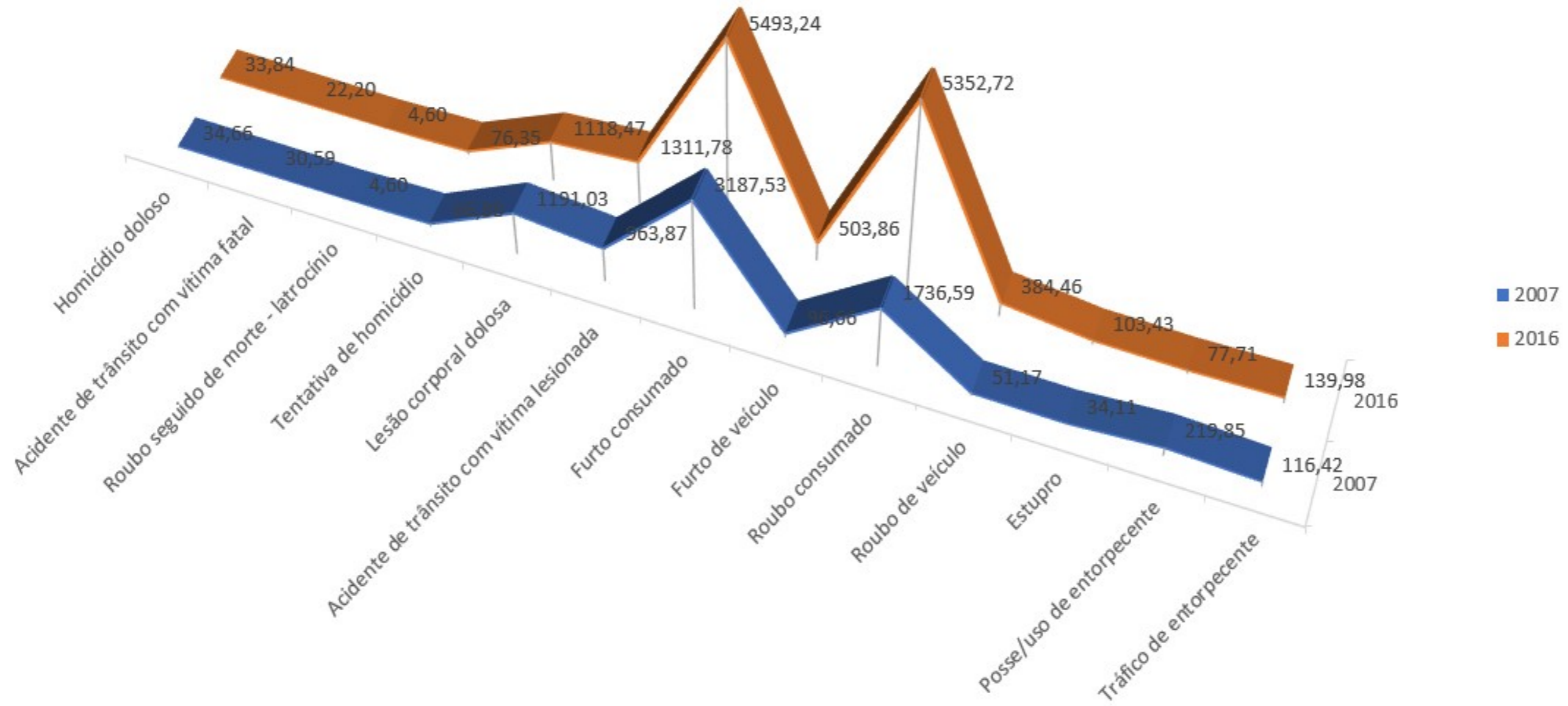
Tabela 3- Quantitativo das principais ocorrências investigadas entre os anos de 2007 e 2016

Principais crimes	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Homicídio doloso	128	109	128	167	123	142	135	143	156	173
Acidente de trânsito com vítima fatal	113	100	102	101	90	147	117	120	115	82
Roubo seguido de morte – latrocínio	17	12	7	16	6	3	3	7	8	17
Tentativa de homicídio	247	215	274	287	372	339	360	319	348	282
Lesão corporal dolosa	4399	4437	4532	5192	5337	5227	5052	4384	3829	4131
Acidente de trânsito com vítima lesionada	3560	3971	4233	4518	5188	5283	6134	5964	5555	4845
Furto consumado	11773	10476	10211	13718	15194	18400	22576	20102	19954	20289
Furto de veículo consumado	357	364	399	610	716	978	1246	1171	1577	1861
Roubo consumado	6414	5918	5148	4810	4956	6781	11512	13070	17199	19770
Roubo de veículo consumado	189	211	339	469	648	926	940	959	1380	1420
Estupro	126	167	192	429	420	437	422	388	333	382
Posse/uso de entorpecente	812	598	521	565	646	505	467	486	325	287
Tráfico de entorpecente	430	744	749	968	984	689	508	580	521	517
Totais	28.565	27.322	26.835	31.850	34.680	39.857	49.472	47.693	51.300	54.056

Fonte: Polícia Civil/RO (2018)

Apesar do quantitativo de registros de ocorrências registradas, este estudo evidencia ainda a incidência criminal ocorrida no período estudado e para melhor ilustrar, o Gráfico 4 mostra dois grandes picos de elevação de registros.

Gráfico 4 – Picos de elevação de registros



Fonte:

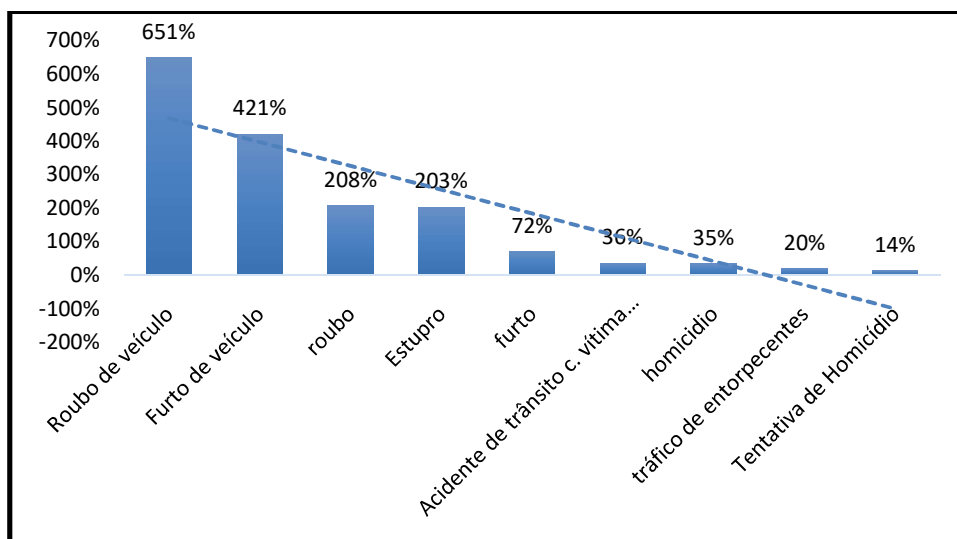
Polícia

Civil/RO

(2018)

Salienta-se que a prática do crime pode ocorrer por diversos fatores motivadores, que podem ser de origem complexa e desconhecida deste estudo, haja vista não ser o objetivo proposto. Os crimes que tiveram aumento mais significativo estão ilustrados no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Demonstrativo do aumento da incidência criminal no lapso temporal entre 2007 a 2016



Fonte: O Observatório (2017)

O estudo revelou que os maiores percentuais de incidência criminal foram: roubo de veículo; furto de veículo; roubo a pessoa, residência, e estabelecimento comercial; estupro, com elevado número de vítimas do gênero masculino e idade até 11 anos; furto; acidente de trânsito com vítima lesionada; homicídio; tráfico de entorpecentes; e tentativa de homicídio (DEI, 2016).

4.2 Planejamento operacional na PCRO

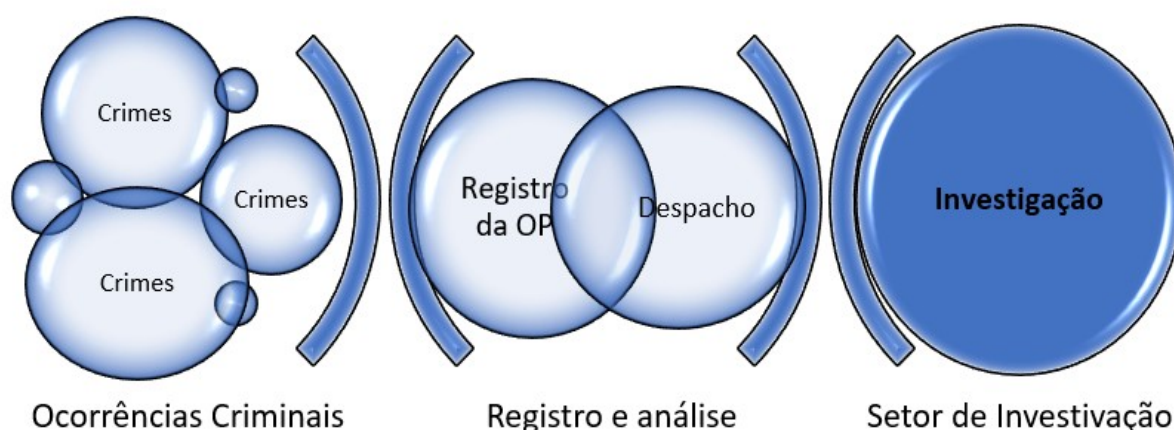
Em Rondônia, a Polícia Civil dispõe de um grande potencial de fontes de informação, sistemas que constituem importantes ferramentas para a elaboração do planejamento operacional de suas ações, facilitando o trabalho policial e trazendo melhores resultados.

A Polícia Civil do Estado de Rondônia (PCRO), entre outros meios pode contar com o banco de dados do INFOSEG (Sistema de Integração Nacional de Informações de Justiça e Segurança Pública) e o SISDEPOL +, que consiste no novo Sistema de Registro de Ocorrências.

Na base de informações estão outras fontes, como Disque-Denúncia, que consiste basicamente em um canal de comunicação para receber informações da comunidade acerca de crimes ocorridos, ou em vias de ser cometidos, e seus autores. Uma característica elementar é o compromisso com o anonimato daqueles que decidem fazer o contato com o serviço (GARCEZ, 2013).

A primeira fase está exposta na Figura 14.

Figura 14 - Processo percorrido entre a ocorrência do crime e a investigação



Fonte: Elaborado pela Autora (2018)

O esquema visualizado parte do pressuposto que o registro da ocorrência foi feito na delegacia pelo reclamante e/ou vítima e recebido de instituições policiais, como Polícia Militar, Rodoviária Federal, Federal e Polícia de Trânsito, além de outros órgãos institucionais, como a Secretaria de Assuntos Penitenciários (SEJUS) e Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN), dentre outros.

Dessa forma, o fluxo de ações criminais ocorre e tramita na delegacia até a finalização da investigação, que pode ser com a resolução do caso ou a desistência por motivos que inviabilizam o processo.

Neste quadriênio, foi implantado o projeto dos Núcleos Especiais Criminais de Resolução Consensual de Conflitos Relativos a Infrações de Menor Potencial Ofensivo (NECRIM), criados no âmbito da polícia judiciária da Polícia Civil de Rondônia. A estratégia visa diminuir o fluxo nas delegacias para potencializar a resolução de casos.

4.3 Identificação das possíveis fragilidades

As fragilidades institucionais mais severas referem-se à incidência criminal de alguns ilícitos. Os crimes que tiveram aumento mais significativo no período entre 2007 e 2016 foram o tráfico de entorpecentes, furto, roubo e violência sexual. Este último com elevado número de vítimas do gênero masculino e idade até 11 anos.

O aumento criminal ficou refletido no número de ocorrências que foram registradas nesse período, não considerando as ocorrências que a PM atende e não designa para Polícia Civil, e ainda os crimes que as vítimas não registram, por descreditarem na ação da polícia (DEI, 2016).

A medida tomada pela Segurança Pública no enfrentamento à criminalidade foi a adoção de projetos estratégicos no enfrentamento ao elevado número criminal. Um exemplo bem-sucedido é o Serviço de Denúncia Anônima, mantido pela Polícia Civil: o serviço 197, além do Disque Denúncia, porém, este serviço não é bem aproveitado pela escassez de policiais para averiguar e elucidar as denúncias.

De acordo com o DEI (2018), o quantitativo policial vigente da Polícia Civil do estado de Rondônia é de 2.046 policiais. No município de Porto Velho, esse quantitativo, baixa para 712 policiais. Proporcionalmente, esse número é de um policial para cada 729,6 habitantes (IBGE, 2018).

4.3.1 Fragilidades institucionais na concepção dos policiais

Optou-se, neste estudo, pela aplicação do questionário estruturado aos analistas criminais, delegados e agentes de polícia que ocupam o cargo de chefes do Serviço de Investigação e Captura, bem como a análise dos documentos norteadores das ações policiais desenvolvidas no âmbito da Polícia Civil de Rondônia.

Para a análise dos resultados obtidos das respostas aos questionários, os indivíduos foram referenciados como:

- **Delegados:** D1, D2, D3, D4, D5 até D10;
- **Analistas Criminais:** AC1, AC2, AC3, AC4, AC5; e
- **Agentes de Polícia Civil:** APC1, APC2, APC3, APC4 até APC15.

4.3.1.1 Delegados

O primeiro item do questionário refere-se ao tempo de ingresso na carreira como delegado de Polícia Civil. O período está entre seis anos e sete meses a 26 anos e oito meses de tempo de serviço prestado à Instituição. O segundo item do questionário trata de quanto tempo o servidor policial responde pela atual delegacia. Todos os sujeitos responderam que há mais de um ano.

O terceiro quesito tratou do local de trabalho. Do quantitativo total, oito delegados presidem delegacias distritais e dois delegacias especializadas. As delegacias distritais são responsáveis por uma determinada circunscrição da cidade, enquanto a delegacia especializada é responsável por uma só especificidade de crime ou população.

O quarto item indaga se os delegados já planejaram ou participaram da execução de operações policiais. Todos responderam que participaram da execução de operações policiais, porém somente os dois delegados das delegacias especializadas planejaram e executaram operações.

No quinto item pergunta-se quais as maiores dificuldades encontradas no planejamento e execução das operações realizadas. Nesse quesito, os problemas mais citados estão listados no Quadro 4, p.93.

Quadro 4 – Dificuldades apontadas no planejamento e execução operacional

Sujeitos	Dificuldades
D1	A maior dificuldade do Delegado de Polícia é a gestão da unidade e das pessoas subordinadas, bem como, planejar adequadamente as ações de polícia judiciária. Essas dificuldades ocorrem por dois fatores principais, a saber: 1) grande volume de demanda que inviabiliza atividades mais detidas (como um planejamento tranquilo) e 2) falta de capacitação para planejamento estratégico institucional.
D2	Falta de servidores, falta de apoio dos Diretores, falta de modelo.
D3	Adequação do aparato logístico e pessoal da Instituição à demanda; o planejamento e a execução da operação, invariavelmente, são mais complexos que a própria investigação que a precedeu.
D4	Falta de policiais para o cumprimento das medidas legais; falta de material de expediente adequado para a Cadeia de Custódia de materiais apreendidos; a falta de padronização na execução de operações policiais.
D5	Os policiais não têm treinamento adequado.
D6	Falta de servidores, materiais bélico e automotivo, principalmente falta de padronização no planejamento.
D7	A maior dificuldade é que cada delegado planeja do jeito que entende. E isso vira um carnaval. Não se sabe o que é certo e errado.
D8	As maiores dificuldades são a falta de estrutura; falta de servidores; treinamento operacional. A maioria dos policiais são desmotivados.
D9	Não temos apoio logístico dos gestores institucionais. A Secretaria de Segurança não ajuda e não busca melhorar a condição do policial. Isso faz com que o policial não tenha compromisso com o que está fazendo. Falta motivação em geral.
D10	A maior dificuldade é o ajuste nos <i>modus operandis</i> no ato de planejar. Se cada ação policial

deve ter uma forma de agir, teríamos que ter um passo a passo para cada caso, e não temos.
--

O estudo mostra que as maiores dificuldades apontadas pelos gestores de delegacias distritais e especializadas são a falta de: servidores, treinamento operacional dos policiais; de curso de capacitação em planejamento; de estrutura física; motivação, e principalmente, falta de um modelo de planejamento.

O sexto quesito pergunta se o delegado já participou de curso de capacitação e nivelamento em planejamento operacional e estratégico. Dos dez delegados participantes do estudo, somente dois fizeram o curso de capacitação em planejamento operacional oferecido pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), e oito nunca participaram de cursos de capacitação neste quesito.

A SENASP oferece a cada quadrimestre cursos de capacitação à distância para profissionais da área de Segurança Pública. Os cursos são oferecidos e difundidos em todo território nacional (SECON, 2017).

O sétimo e último item do questionário trata das sugestões para sanar as dificuldades já apontadas, e estão listadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Sugestões de medidas para sanar as dificuldades apontadas

Sujeitos	Sugestões
D1	Não respondeu.
D2	Acredito nos cursos de capacitação e especialização de todos os profissionais. Quanto mais capacitação for ofertada menor serão as dificuldades e maiores as possibilidades para serem sanadas.
D3	A criação e ininterrupta capacitação de uma unidade especializada no planejamento e na execução de operações policiais e de inteligência.
D4	A criação de cursos de atualização e capacitação no âmbito da Academia de Polícia, visando capacitar o Delegado para o planejamento estratégico operacional.
D5	O oferecimento de curso em planejamento estratégico; treinamento operacional dos policiais; apoio logístico do delegado geral e do secretário; e concurso público com quantitativo de vagas suficiente.
D6	A criação de um núcleo responsável pelo planejamento estratégico; relocação dos servidores; lotar os servidores em suas funções de direito.
D7	Criação de um modelo para a execução de operações policiais, para isso, é necessária criar a cultura do planejamento estratégico baseado em problemas. Motivação dos policiais.
D8	Precisa de parâmetros de execução operacional para cada caso. Contratação de policiais.
D9	Melhor relacionamento com os diretores da polícia e com o gestor da SESDEC.
D10	Precisa criar o hábito do trabalho em conjunto; esquecer o ego e ter coragem de colocar em prática o que se predispôs no curso de formação. Deixar a vaidade de lado e começar a motivar sua equipe, independente do gestor. Quem sabe dos problemas da minha delegacia sou eu, e tento a todo custo, motivar meus policiais. Só não fazem mais pelo simples fato de que é impossível debater o crime, sem um número policiais suficiente para os cumprimentos das ações policiais.

Das sugestões listadas pelos delegados de polícia, a maior incidência de aspirações foram a capacitação continuada em planejamento estratégico e o treinamento operacional; criação de um modelo para a execução de operações

policiais; abertura de concurso público para a contratação de novos policiais; e quantidade de vagas suficientes para suprir a necessidade da Instituição.

4.3.1.2 Analistas criminais (AC)

Os ACs, são cinco agentes de polícia de carreira que fazem parte do quadro de servidores do Departamento de Estratégia e Inteligência da PCRO. Esses servidores trabalham quantificando e relatando qualitativamente os reflexos criminais do Estado, divididos por jurisdição das delegacias distritais. Cada AC é responsável pela análise de duas das 10 delegacias distritais e uma ou duas delegacias especializadas de Porto Velho.

A Polícia Civil de Rondônia conta com uma unidade de análise criminal que possui cinco analistas. Esses indivíduos, além de serem Agentes de Polícia de Carreira, possuem formação superior e capacitação específica.

Para esses ACs, o questionário aplicado foi composto por 11 questões dispostas em ordem crescente, com respostas compiladas no Quadro 6.

Quadro 6 - Respostas compiladas dos analistas criminais

N.	Questões	Respostas
1	Há quanto tempo integrou a Instituição policial civil?	Todos responderam que são policiais há mais de oito anos.
2	Já executou funções em Delegacia de Polícia – DP?	Todos responderam que sim.
3	A Delegacia era Distrital ou Especializada?	Todos responderam que trabalharam nas duas modalidades de delegacias.
4	Já planejou e/ou executou alguma operação policial?	Todos responderam que sim.
5	Já participou de alguma operação policial?	Todos responderam que sim.
6	Já participou de curso de capacitação e nivelamento em Planejamento Operacional e estratégico?	1 analista respondeu que sim. 4 analistas responderam que não.
7	Se a resposta anterior foi positiva, quais as maiores dificuldades encontradas no planejamento e execução das operações que já realizou?	A falta de modelo de planejamento operacional. Cada gestor, quer de um jeito. Falta de Servidores.
8	Já lhe foi oferecido curso de capacitação e nivelamento em análise criminal?	1 analista respondeu que sim. 4 analistas responderam que não.
9	Quais os crimes mais incidentes em suas análises?	Roubo, furto e tráfico de entorpecentes.
10	Qual a média da faixa-etária dos infratores?	Entre 16 e 24 anos.
11	Como é feito o mapeamento criminal?	Por meio de georreferenciamento

Observou-se que dos cinco ACs pertencentes à Polícia Civil, somente um policial é capacitado para atuar como analista. Apesar de todos terem experiência policial há mais de oito anos; de todos terem trabalhado em delegacias distritais e especializadas, somente um deles já planejou operações.

Todos coadunam com a incidência criminal, faixa etária dos infratores e mapeamento criminal. Dessa forma, foi possível perceber que o processo de análise é idêntico, se não, o mesmo.

4.3.1.3 Agentes de polícia

Quanto à aplicação do instrumento aos Agentes de Polícia Civil (APC), todos ocupantes da posição de chefes de SEVIC, o questionário foi composto de 13 questões dispostas no Quadro 7.

Quadro 7- Respostas compiladas dos agentes de polícia

N.	Questões	Respostas
1	Há quanto tempo integrou a Instituição policial civil?	O tempo de experiência foi de 15 a 24 anos.
2	Há quanto tempo está lotado na atual Delegacia?	Todos responderam que há mais de 1 ano.
3	Exerce suas funções no Serviço de Investigação e Captura - SEVIC?	Todos responderam que sim
4	A Delegacia que trabalha é Distrital ou Especializada?	5 em delegacias especializadas 10 em delegacias distritais
5	Já planejou e/ou executou alguma operação policial?	Todos responderam que já executaram, mas não planejaram.
6	Se a resposta anterior foi positiva, quais as maiores dificuldades encontradas no planejamento e execução das operações que já realizou?	Não há parâmetros, metodologia única.
7	Já participou de alguma operação policial?	Todos responderam que sim
8	Já lhe foi oferecido curso de capacitação e nivelamento em investigação policial?	Todos responderam que já foi oferecido, porém somente sete cursaram.
9	Quais os crimes mais incidentes?	Crimes contra o patrimônio e a transeunte (Roubo, furto, etc.), crimes envolvendo drogas ilícitas.
10	Qual a faixa-etária dos infratores?	Na maioria até 30 anos.
11	Como é listado a ordem de prioridades de investigação?	Pela gravidade do caso e brevidade do despacho do delegado.
12	Quais as dificuldades encontradas na investigação de crimes?	Falta de estrutura; Falta de servidores; Falta de capacitação com técnicas novas.
13	Quais sugestões para sanar as possíveis dificuldades e melhorar o trabalho executado?	Investimentos no aparato policial, como viaturas e material bélico superior ao utilizado pelas organizações criminosas; capacitação continuada com técnicas operacionais mais eficazes.

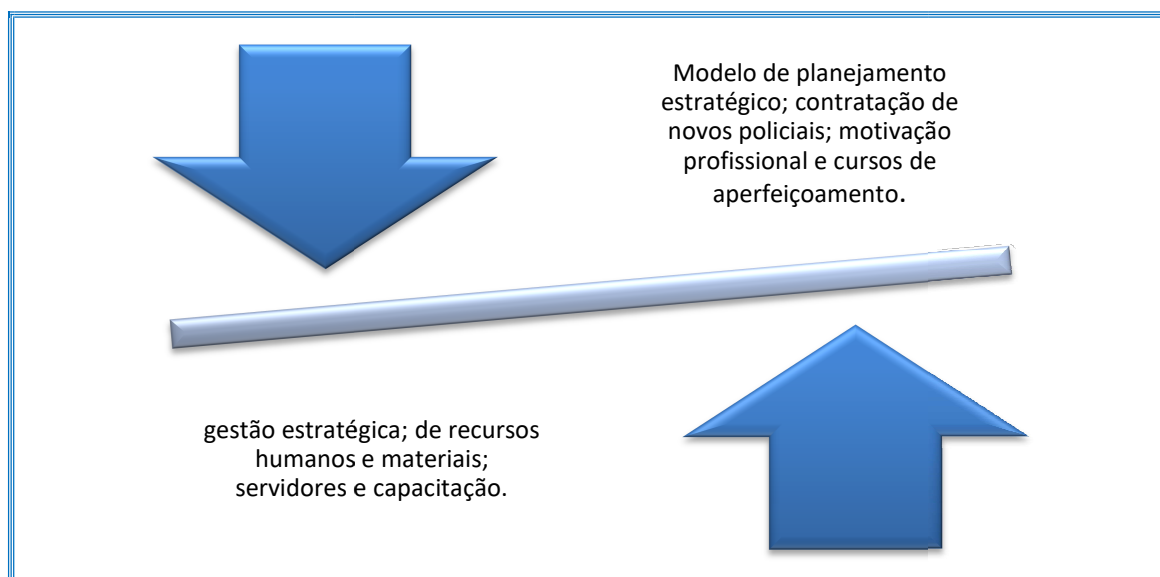
Na compilação de respostas dos APCs no Quadro 7, observou-se que todos tem larga experiência de tempo profissional, que desempenham suas funções em SEVICs de delegacias distritais e especializadas. Quanto às operações, todos já executaram, mas não planejaram. Apontam que não há metodologia única no planejamento.

Em relação a cursos de capacitação em investigação policial, os APCs responderam que já lhes foi oferecido, porém, nem todos fizeram. Quanto aos crimes, disseram que os mais incidentes são os de roubo e furto contra o patrimônio e a transeunte e crimes envolvendo drogas ilícitas. Os infratores estão na faixa etária até 30 anos, e a ordem de investigação segue por gravidade do caso e brevidade do despacho do delegado.

Referente às dificuldades, citaram a falta de estrutura, de servidores e de capacitação com técnicas novas. Em contrapartida, sugeriram investimentos no aparato policial, como viaturas e material bélico superior ao utilizado pelas organizações criminosas; além de capacitação continuada com técnicas operacionais mais eficazes.

Para ilustrar essa coesão, a Figura 15 mostra com clareza a ligação da realidade vivida e as aspirações dos delegados, analistas criminais e chefes de SEVICs, todos com coesão em suas respostas quanto aos problemas e às sugestões, isso se for considerada uma visão de cruzamento de respostas.

Figura 15 - Representação do vínculo realidade vivida e as aspirações



Fonte: Elaborado pela Autora (2018)

A Figura 15 mostrou que na concepção dos policiais, os pontos críticos no seu cotidiano são, dentre outros, a falta de gestão estratégica; de recursos humanos e materiais; de servidores; e a capacitação e nivelamento dos policiais ativos.

Desta forma, os resultados alcançados e já expostos, serão discutidos na seção seguinte.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na discussão dos resultados, serão apresentadas as análises dos indicadores de criminalidade; análise da estratégia de planejamento da Polícia Civil do Estado de Rondônia; análise da fala dos policiais, e ainda a formulação da proposta do modelo de planejamento operacional situacional.

5.1 Análise dos indicadores de criminalidade

A análise dos indicadores de criminalidade apresenta-se com base no levantamento dos dados provenientes dos Sistemas de Registros de Ocorrências e do Sistema O Observatório Criminal.

Os resultados mostraram que os anos de 2010 e 2014 registraram os maiores números de registros, com diminuição em 2015, mas voltou a subir em 2016. Nesses dois anos, 2015 e 2016, a PCRO deflagrou cerca de diversas operações policiais, porém, deflagradas por delegacias especializadas. Esse fato pode ter relação com o acréscimo no volume populacional (citado na página 22 deste estudo), mostrado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), quanto a elevação no quantitativo populacional de 16,02% de 2007 para 2010, e aumento de 19,30% de 2010 para 2016 (IBGE, 2016).

Alves; *et al.* (2017), no intuito de entender os impactos e processos resultantes da política criminal do município de Iporá-Goiás, perceberam estabilidade nos índices criminais do município. Embora não tenham conseguido relacionar as condições socioeconômicas com a criminalidade, acreditaram que o contínuo aumento populacional e o elevado índice de desenvolvimento humano podem explicar o aumento da criminalidade entre os anos de 2016 e 2017.

No estudo aqui descrito evidenciou-se que a partir do ano de 2000 elevou-se o número de operações policiais deflagradas pelas forças policiais em todo País e em Rondônia não foi diferente, mas a intensidade na ocorrência de deflagrações ocorreu a partir de 2015.

O reflexo das ações operacionais pode ter relação com a diminuição no número de registros de ocorrências, porém, o objetivo desses eventos são, principalmente, o cumprimento de mandados de prisão, mandados de busca e

apreensão, ainda que originam-se de investigações específicas das delegacias especializadas em crimes distintos.

Porém, no ano de 2017, o quantitativo de registros de Ocorrências (Tabela 1) diminuiu 148% em relação ao ano anterior. O quantitativo foi o dobro do registrado no ano de 2011, porém o número populacional de 2010 era de 428.527 (Gráfico 1), e calculou-se 6,9 registros por cada 100 mil habitantes e em 2016, calculou-se 34,9 registros para cada 100 mil habitantes. E no ano de 2018, o número nos registros baixaram 66.558 registros.

A baixa nos registros de ocorrência culminou com a mesma época da conclusão da instalação das Unidades Integradas de Segurança Pública (UNISP),

De acordo com o Departamento de Estratégia e Inteligência (2018), constatou-se que no ano de 2017 o número de registros das ocorrências não reflete os índices criminais reais da capital Porto Velho, e que esse fato pode ser atribuído à mudança das localidades das delegacias. Isso por que até o ano de 2016 todas as delegacias eram separadas e os 4º, 6º, 7º e 8º DPs estavam localizados nos bairros mais distantes do centro da cidade.

O fato é que a modificação na estrutura da Polícia Civil, quanto às delegacias e suas localidades (Mapa 1 ilustrado na Figura 13), inviabilizou as denúncias de crimes em registros de ocorrências. As unidades da Polícia Civil ficam geograficamente distante dos bairros periféricos do município, principalmente das áreas ainda não legalizadas, denominadas 'invasões'.

As invasões são áreas invadidas pela população em geral, que em sua maioria, não tem meios para a aquisição de moradia própria. Essas áreas podem ser de propriedade privada, do município, do Estado ou da União (CASTRO FILHO, 2015).

Borges, Ribeiro e Canoet *al.* (2012) advertem que a população, majoritariamente, somente se desloca a uma delegacia para o registro de ocorrência se de fato não vislumbrar outra forma de resolução.

Os autores acima defendem que a parcimônia da população em geral é frequente e que o quantitativo de registro não retrata o real nível de necessidade do cidadão comum, que muitas vezes por conta do medo desiste do registro.

Porto (2015), em pesquisa que analisou o perfil do paulistano no registro de ocorrências policiais, evidencia a importância para o órgão policial do registro das ocorrências criminais para a realização de um mapeamento efetivo da criminalidade,

e conseqüentemente a possibilidade do estabelecimento de planos de ação e políticas focadas no público-alvo correto a fim de solucionar o problema de forma mais eficiente, com a inibição efetiva da prática de crimes.

O autor ainda expõe que com o passar dos anos os indivíduos mais velhos têm maior propensão a realizar o registro da ocorrência, e que quanto maior o nível de escolaridade, maior a possibilidade de reportar casos à polícia. Por último, a população economicamente ativa aumenta o grau de reporte.

Neste estudo não foi possível caracterizar o perfil dos usuários, porém, os registros são efetuados, em sua maioria por pessoas que já alcançaram a maior idade.

Vale ressaltar que os registros de ocorrência não são efetuados somente nas bases policiais civis. Considera-se também o registro por instituições parceiras, porém não é o objetivo deste estudo quantificar abrangendo o total de registros, e sim os registros efetuados diretamente na Polícia Civil.

Notou-se que em 2016, a Polícia Civil registrou mais de 268 mil ocorrências, e aproximadamente 70 mil foram advindas do atendimento realizado pela Polícia Militar. Em torno de 200 mil ocorrências foram registradas diretamente pela Polícia Civil. Do total de 268 mil ocorrências, 178.667 foram registradas em Porto Velho.

Das principais ocorrências registradas e investigadas no período de 2007 ao ano de 2016, destacou-se crimes como:

Homicídio—que em 2007 registrou-se 128 casos e em 2016, 173 mortes por homicídio doloso.

O Brasil apesar de ter uma população equivalente a 3% da população mundial, está entre os 10% de países com maiores taxas de homicídio do mundo, cerca de 14% dos homicídios do mundo, ocorrem no Brasil. As taxas de homicídio brasileiras são semelhantes às de Ruanda, República Dominicana, África do Sul e República Democrática do Congo (SAE, 2018).

Ainda de acordo com a Secretaria Especial de Assuntos Estratégicos (SAE) as taxas de homicídio são altamente heterogêneas no país. O Estado de São Paulo, tem taxas de homicídio próximas a 10 por 100 mil habitantes. Já algumas capitais como Belém, Salvador, Fortaleza e São Luís, têm taxas de homicídio acima de 50 por 100 mil habitantes. A evolução das taxas de homicídios na última década, mostraram uma queda nas taxas de homicídio no Sudeste e aumento no Norte-Nordeste.

De acordo com os resultados deste estudo, a taxa de homicídios em 2007 já foi de 34,5 por 100 mil habitantes e em 2016 foi de 33,8 por 100 mil habitantes. Apesar da sensível diminuição na taxa, não computou-se as mortes que sucedem outro crime, e que são atendidas por outras instituições policiais, por meio de flagrância.

Furtos e roubos – Estes crimes apresentaram picos de elevação durante todo o período estudados (Gráfico 4), em 2007 apresentaram 11.773 e 6.414 registros respectivamente. Porém em 2016, registrou-se 20.289 furtos e 19.770 roubos. Ficou evidente o aumento nos dois tipos de crime, porém a intensificação dos roubos foi mais elevada, com uma taxa de 1,7 roubos por 100 mil habitantes em 2007, para 3,9 roubos por 100 mil habitantes no ano de 2016.

Estupro – em 2007, registrou-se 126 crimes de estupro, já em 2016 esse quantitativo saltou para 382. Segundo Cerqueira, Coelho e De Mendonça (2017) 2,4% das mulheres entre 15 e 49 anos das capitais do Nordeste sofreram agressões sexuais em contexto de violência doméstica, no período de doze meses, compreendidos entre 2015 a 2016.

Apesar da taxa passar de 34 para 72,7 estupros por 100 mil habitantes, o dado que chamou a atenção desta pesquisadora foi que de acordo com o Núcleo de Denúncias (2017), as vítimas são em sua maioria, crianças, e do sexo masculino.

Casos de estupro especificamente registrados no Sinan entre 2011 e 2014, apontaram que quanto a caracterização das vítimas, 70% delas eram crianças e adolescentes (CERQUEIRA, COELHO E DE MENDONÇA, 2017).

Posse/uso de entorpecentes – teve uma redução de 812 em 2007 para 287 em 2016, porém o crime de **Tráfico de entorpecentes** – apresentou acréscimo de 430 registros em 2007, para 517 em 2016. Esses dados podem ter influência dos registros efetuados diretamente no Departamento de Narcóticos (DENARC).

O Banco Mundial, em seu relatório de 2011, aponta o tráfico de drogas como principal causa da violência na América Central. A violência é intrínseca ao tráfico, visto que é altamente lucrativo, há expansão do comércio, lutas por território, aliciamento de pessoas e compra de armas, além da corrupção de autoridades públicas (SILVA, 2017).

Além dos crimes acima citados, a maior incidência foi para os crimes de Roubo e o furto de veículos com aumento de 651% e 421% respectivamente. Esses crimes podem ser ocasionados por alguns fatores, como: (i) aumento na aquisição

de veículos motivado pela fase de maior facilidade de compra, dadas estratégias governamentais; ou (ii) aumento populacional que tornou o solucionamento de crimes mais oneroso.

Para esse quantitativo de ocorrências, de acordo com DEI (2016), a Polícia Civil conta com pouco mais de dois mil policiais, enquanto a Polícia Militar com nove mil, em média.

O mais preocupante é que no ano de 2005, o quantitativo de policiais militares era o mesmo, concluindo que o número de PMs que integram a corporação é relativamente o mesmo que se aposenta.

Já o número de policiais civis, que em 2005 chegou aproximadamente a três mil, encolheu para 2.032. Vale considerar que a diminuição do quantitativo de policiais não se deve somente a aposentadorias, mas também por exonerações e óbitos.

Borges (2009) diz que o Estado não admite agentes de segurança na mesma proporção que o crescente número criminal, isso se dá em todos os Estados da Federação, problema evidente não só em Rondônia.

Os estudos que envolvem a questão da diminuição da criminalidade e violência, demandam a utilização de metodologia robusta que integre ciência e inovação, inventividade no tratamento de dados e informações do passado e do presente, de forma a entender, tanto os acontecimentos já transcorridos quanto os atuais, para possibilitar a construção de visões de futuro consistentes, plausíveis e desejadas (FERREIRA e MARCIAL, 2015).

Diante da análise aqui já discorrida e buscando entender o fenômeno do aumento na criminalidade, cabe ao estudo explicar sobre o planejamento operacional da Polícia Civil do Estado de Rondônia, tema que será abordado mais adiante.

5.2 Análise da estratégia de planejamento na PCRO

No Brasil, o Disque Denúncia da cidade do Rio de Janeiro é apontado como o pioneiro, e foi criado no início da década de 90 (MORAES, 2006). Naquele município, o serviço nasceu de uma iniciativa da sociedade civil. É uma organização não governamental que trabalha em parceria com os órgãos de segurança pública (RUEDIGUER; RICCIO, 2009).

Os serviços de Disque Denúncia podem ser mantidos tanto por órgãos da Administração Pública direta ou indireta quanto por organizações não governamentais, sendo possível ainda encontrar formatos mistos. Na Polícia Civil do estado de Rondônia, o serviço é inteiramente operado e custeado pela própria instituição. É um serviço ainda recente, instituído no mês de fevereiro do ano de 2012.

Funciona como um Núcleo do Departamento de Estratégia e Inteligência (DEI). Este, por sua vez, subordina-se diretamente à Direção Geral de Polícia Civil (DGPC), órgão máximo daquela Polícia (DIRETRIZES – DEI, 2017). Os servidores que atendem às chamadas pelo 197 são os próprios plantonistas do citado Departamento de Estratégia e Inteligência - DEI, que trabalham em regime de escala de 12 horas.

Eles se dividem ainda entre as tarefas de exercer vigilância na portaria da sede do DEI, recepcionar e cadastrar visitantes, confeccionar boletim diário de notícias e ocorrências relevantes para a Segurança Pública e, por fim, acionar os policiais civis em escala de sobreaviso quando demandados pelos chefes imediatos.

Tal arranjo, embora funcione razoavelmente bem, tornou-se insustentável quando a demanda do Disque Denúncia aumentou e se tornou amplamente conhecido pela população.

Há ainda uma servidora coordenando o serviço, que se incumbem igualmente de manter registros atualizados das denúncias, lançando manualmente os dados em uma planilha de Microsoft Excel. A mesma pessoa é responsável por encaminhar as denúncias para despacho pelo Diretor em exercício no DEI e, em seguida, cumprir os despachos respectivos, inclusive encaminhando as denúncias para investigação para outras unidades policiais, conforme área e especialidade.

No ofício que encaminha as denúncias para apuração é sempre consignado o pedido de que a unidade policial receptora dê algum retorno ao DEI quanto às providências tomadas em relação ao informado e se foi aproveitada ou não a denúncia, estipulando-se o prazo de trinta dias.

Na prática, é muito baixo o percentual de respostas obtidas, razão pela qual torna-se inviável mensurar o real aproveitamento obtido com as denúncias em termos de conversão em conhecimento útil e resultados práticos (RELATÓRIO ESTATÍSTICO, 2017).

Dentre as dificuldades comumente enfrentadas pelos operadores do sistema mencionam-se a sobrecarga de funções, a falta de um sistema informatizado para lançar e monitorar as denúncias recebidas, a demora no encaminhamento das denúncias aos destinatários finais, e, principalmente, o fato já referido de que os destinatários das denúncias raramente informam se a informação foi aproveitada.

O planejamento operacional da PCRO, com a utilização dos sistemas de ocorrências e informações, permite a organização digital de informações criminais em base de dados, identificando as tendências e focos críticos.

Nesse contexto, o fluxo operacional das estratégias de combate à criminalidade utilizado pela Polícia Civil do estado de Rondônia, ocorre por fases distintas e cada ator preocupa-se em cumprir seu ofício e a ação que lhe é inerente ao cargo. Desta forma a operacionalização da demanda segue compilada, como ilustrado na Figura 16.

Figura 16 – Fluxo de operacionalização da demanda.



Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

Em geral, a estratégia utilizada pela PCRO baseia-se em fatos passados e a prospecção de cenários viabiliza a deflagração de operações policiais setoriais, ou seja: delegacias especializadas definem suas estratégias de enfrentamento a ações criminosas a partir de eventos operacionais isolados.

A estratégia segue o *layout* da aplicação operacional da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), que deflagra a operação em nível nacional com o intuito de apreender e/ou cumprir o maior número possível de mandados de busca e apreensão e/ou de prisão.

Apesar de parecer uma estratégia interessante, não causa o efeito desejado pelos gestores de segurança pública, pois as indicações de implantação do plano estratégico indicado pelo Ministério da Justiça, não se adequa integralmente às necessidades pela Polícia Civil estadual. Necessita-se, então, de ações estratégicas moldadas para os índices e características criminais do estado, principalmente, da capital Porto Velho.

As investigações, de um modo geral, assumem questões extremamente sensíveis, que precisam ser tratadas com muito cuidado. Quem investiga são os agentes de polícia (investigadores). O fato de um policial agir estritamente no cumprimento às normas legais não necessariamente significa que ele viva em um ambiente que coadune com o esperado (SONNE, 2006).

De acordo com a Estatística anual do Departamento de Estratégia e Inteligência da Polícia Civil do Estado De Rondônia(2016), um dos grandes problemas das Instituições policiais Civil e Militar, é o quantitativo de integrantes. Ainda considerando que entre os anos de 2005 e 2016 ocorreram três Concursos Públicos para as duas polícias, o número total de policiais da Polícia Civil diminuiu e da Polícia Militar continuou paralelamente o mesmo. O número de policiais que foram contratados, não superou o volume de aposentadorias, exonerações e óbitos.

Conforme o *Uniform Crime Reporting (UCR) Programado Federal Bureau of Investigation (FBI)*, a proporção (*ratio*) de policiais por população nos Estados Unidos no ano de 2011 foi de 2,4 para cada 1000 habitantes (FBI, 2011).

A Associação Internacional dos chefes de polícia (*International Association of Chiefs of Police– IACP*) já na década de 70 se posicionou em relação à correlação entre quantidade de policiais e população (*position on police to population ratios*) e sugere às agências policiais utilizar apenas esse indicador como base para tomadas de decisão quanto ao emprego de efetivo (STAUFENBERGER, 1977).

No Brasil não há critérios plenos e definidos e aceitos por todos para a fixação de efetivo policial. Nas unidades federativas os critérios são os mais variados: o número de policiais é determinado aleatoriamente, sem metodologia ou teoria que sustente a aplicação (WILSON e WEISS, 2012).

O quantitativo de policiais recomendado pela Organização das Nações Unidas (ONU) é de um para 250 habitantes. Segundo dados do Núcleo de Estudos da Violência da Universidade de São Paulo, destacam-se as péssimas condições de trabalho que os policiais estão enfrentando, como delegacias sucateadas, falta de combustível para as viaturas e número insuficiente de policiais. “As péssimas condições de trabalho devem influir no aumento da criminalidade” (DEI, 2016, p.31).

Além do quantitativo insuficiente do contingente policial, outra grande dificuldade é a grande heterogeneidade das populações que migraram a Porto Velho para a construção das Usinas, mas não se compara ao permanente adensamento ocorrido na capital, ainda que não se encontre a ela limitado.

Nesse sentido, além da crescente violência e criminalidade a cidade enfrenta hoje problemas típicos decorrentes da vida urbana e das relações sociais, como a questão da segregação social, da incorporação de minorias e da mobilidade social e cultural.

Acrescentam-se a isso o término das obras, dos empreendimentos, e a permanência de uma parcela representativa de trabalhadores na cidade. O aumento no número de desempregados foi ainda maior que o estimado pelos órgãos competentes.

O estudo poderá ainda revelar, ainda, lacunas existentes não somente da Segurança Pública: perpassa também a Gestão Administrativa do Estado. Dessa forma, a prevenção da violência e redução da criminalidade, principalmente no espaço urbano, ficam totalmente comprometidas.

5.3 Análise da fala dos policiais

A análise da fala dos gestores operacionais, aqui neste estudo, policiais, foi efetuada com base nos questionários aplicados a dez Delegados; cinco Analistas Criminais; e quinze Agentes de polícia que atuam na chefia dos Serviços de Investigação e Captura.

É atribuição do delegado a execução de atividade de nível superior, principalmente de direção, supervisão, coordenação, planejamento, orientação, execução e controle e administração policial estadual, bem como das investigações e operações policiais, além de instaurar e presidir procedimentos policiais e administrativos.

Já os ACs, são cinco agentes de polícia de carreira que fazem parte do quadro de servidores do Departamento de Estratégia e Inteligência da PCRO. Esses servidores trabalham quantificando e relatando qualitativamente os reflexos criminais do Estado, divididos por jurisdição das delegacias distritais. Cada AC é responsável pela análise de duas das 10 delegacias distritais e uma ou duas delegacias especializadas de Porto Velho.

De acordo com Busak (1988), as unidades de análise criminal são mais eficazes quando as tarefas são atribuídas às patrulhas ou divisões de investigação. Nesse estudo constatou-se que na PCRO a análise ocorre no âmbito da inteligência.

O objetivo principal de uma unidade de análise criminal é detectar padrões de criminalidade e fornecer informações para as patrulhas e policiais de investigação para ajudar na identificação dos criminosos.

Essas pessoas devem ser os primeiros beneficiários dos esforços dos analistas e é importante que os analistas se tornem familiarizados. Comunicando-se regularmente, interagindo e estando continuamente disponíveis em alguma base para fornecer aos superiores as informações.

A unidade de análise criminal está localizada no Departamento de Estratégia e Inteligência (DEI) e é subordinada a um Diretor que deve ser um Delegado de Carreira, de Classe Especial (DEI, 2016).

O número de pessoas designadas para uma unidade de análise criminal depende do tamanho da agência e da taxa de criminalidade no território do qual a unidade seja responsável (BUSAK, 1988).

A Polícia Civil de Rondônia conta com uma unidade de análise criminal que possui cinco analistas. Esses indivíduos, além de serem Agentes de Polícia de Carreira, possuem formação superior e capacitação específica.

E por fim, o agente de polícia é responsável por atividades relacionadas ao cumprimento das formalidades legais necessárias aos inquéritos, investigações e demais serviços relacionados à apuração de delitos, infrações penais e processos administrativos (EDITAL Nº 1, 2014).

Na fala dos policiais observou-se coerência nas respostas e nas sugestões dadas, o que aumenta o nível de credibilidade das respostas ao instrumento e corrobora para fortalecer o embasamento teórico da análise dos dados dentro da perspectiva do sensemaking (LEITÃO; NASSIF, 2009).

No Compilamento das respostas dos policiais, salientou-se a gestão estratégica inadequada; falta de recursos humanos e materiais; servidores e capacitação. E ainda sugere-se a laboração de um modelo de planejamento estratégico; contratação de novos policiais; motivação profissional e cursos de aperfeiçoamento.

Em contrapartida e em consonância entre as partes, sugerem ainda que para sanar as lacunas apontadas necessitam da elaboração de um modelo de planejamento estratégico; da contratação de novos policiais; da motivação profissional; e oferecimento de cursos de aperfeiçoamento.

Conforme antes observado, desde a criação da chamada polícia moderna, a profissionalização é uma das características cada vez mais presentes nesse novo contexto (BITTNER, 1992).

O problema da segurança pública não está ligado somente à criminalidade, e sim a uma soma de outros fatores, tais como: político, social, econômico, ético, cultural, administrativo e histórico.

Este estudo foca na propositura de um novo modelo de planejamento operacional situacional baseado no planejamento estratégico situacional (PES), que é tratado a seguir.

5.4 Formulação da proposta do modelo de planejamento operacional situacional

A formulação de uma proposta de modelo de planejamento operacional situacional atende a um dos objetivos secundários (específicos) desta pesquisa e está apresentada na estruturação do fluxograma situacional.

A proposta justifica-se pela possibilidade de contribuir para o aperfeiçoamento do planejamento realizado pela instituição. Justifica-se, ainda, em função da existência de grandes incertezas para o planejamento da política quanto ao que pode ocorrer nos próximos anos, considerando a ação dos atores ou mesmo as

mudanças tecnológicas, o que dificulta a formulação de estratégias no âmbito da Polícia Civil do estado de Rondônia.

Além disso, considera-se ainda a multiplicidade e interdisciplinaridade de atores envolvidos no processo de solucionamento das diversas questões que envolvem não só o processo de planejamento, mas a missão da instituição.

O processo de planejamento reúne princípios e técnicas possíveis de serem aplicados a qualquer tipo de organização que busque alcançar um objetivo e que induza uma mudança futura, envolvendo análises, antes, durante e depois de uma ação.

A estruturação do fluxograma situacional proposto considera os índices de criminalidade indicados nas análises criminais do período de 2007 a 2016. Nas análises consideraram-se os dados dos registros de ocorrências das unidades de polícia distrital, confrontados com as carências apontadas.

Os índices de criminalidade, extraídos das análises estatísticas foram coletados dos sistemas de registros de ocorrência da Polícia Civil e da Secretaria de Segurança, Defesa e Cidadania (SESDEC) do Estado de Rondônia. Os sistemas utilizados foram o SISDEPOL Mais e O Observatório, com acesso nos portais da transparência institucionais.

Os dados que embasarão o fluxograma referem-se ao período entre 2007 e 2016, que podem servir de referência para pesquisas posteriores. Acreditou-se, também, que para melhor entender o fenômeno numérico, um período menor poderia ser considerado insuficiente, visto que o estado de Rondônia passa por mudanças nas características de capital humano.

Desse modo, efetuou-se uma análise situacional das curvas de crescimento dos números criminais, das carências e aspirações apontadas pelos delegados titulares, agentes de polícia, ocupantes do cargo de chefes de SEVIC e agentes de polícia que atuam como analistas criminais.

A técnica empregada é fundamental na busca de soluções que reúnam os atores para a exposição de ideias principais e os elementos fáticos da unidade policial. Os delegados titulares, ora gestores, analisam a produção da análise criminal, a produção institucional sob sua gerência, obstáculos, sucessos e fracassos de ações, condições materiais e humanas da unidade policial.

A Metodologia a ser proposta, objetiva a melhor operacionalização e melhor desempenho da Polícia Civil, prospectando os benefícios e entraves a curto e médio

prazo que podem intervir no implemento das ações, resultando no Plano de Ações Situacionais a ser reavaliado em nova análise situacional em quatro meses, por três quadrimestres.

Além do diagnóstico inicial, o plano deverá ser avaliado por três vezes, ou seja, no final do quarto, oitavo e décimo segundo mês. Nesse formato, a aplicação do plano se dará por um período de doze meses.

O método PES antevê quatro momentos fundamentais que são articulados e inter-relacionados para o processamento técnico-político dos problemas: explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional (MATUS, 1997).

A Figura 17 ilustra a proposta de aplicação do PES no âmbito da Polícia Civil do estado de Rondônia, com a distinção dos momentos fundamentais e as ações para cada momento.

Figura 17 - Aplicação do PES no âmbito da Polícia Civil do Estado de Rondônia



Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

A metodologia PES pode auxiliar os gestores da Polícia Civil a organizar e priorizar os problemas enfrentados pela Instituição, para então poder analisá-los em busca das causas e consequências (Quadro 8, p.119) e elaborar planos de ação,

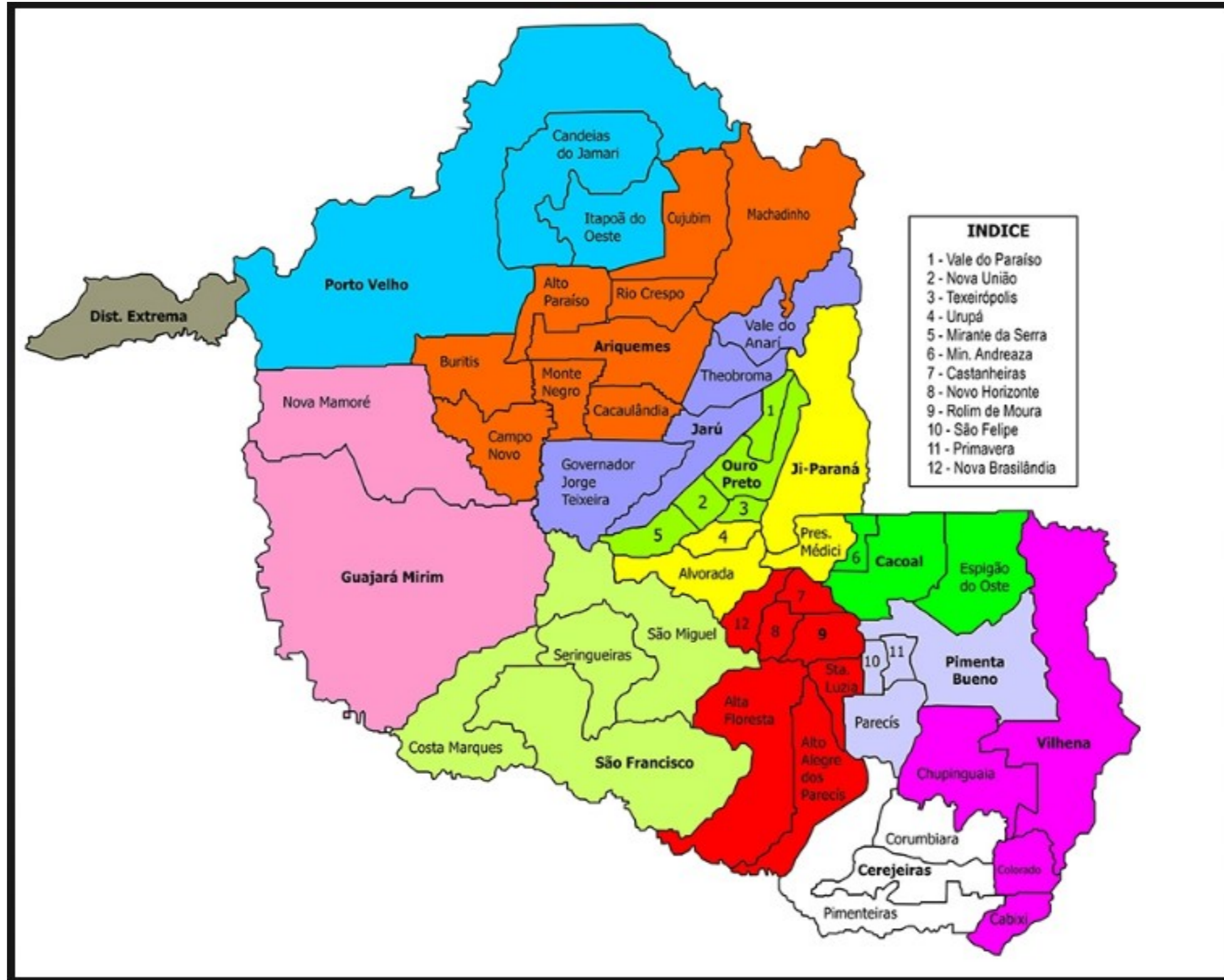
atuando no diagnóstico interno e externo, expondo pontos fracos e ameaças a serem sanadas para melhorar o desempenho policial e a qualidade de vida dos policiais.

A Polícia Civil do estado de Rondônia é representada por 2.046 policiais lotados em 32 delegacias e institutos médicos legais nos 52 municípios.

Na capital Porto Velho há dez delegacias distritais e 15 delegacias especializadas, além do Departamento de Estratégia e Inteligência e Delegacia Geral e suas Assessorias. Os 52 municípios estão distribuídos no Mapa, ilustrado na Figura

18.

Figura 18 - Mapa do Estado de Rondônia



Fonte: Google Maps (2018)

A proposta de aplicação do PES é para a capital Porto Velho e o processo de socioespacial da cidade historicamente é associado às políticas implantadas para a incorporação e ocupação, assim como os ciclos econômicos que se estabeleceram.

Na década de 1980, quando Rondônia passou da categoria de Território para Estado, alguns fatores contribuíram para que Porto Velho assumisse a condição de centro regional. Além de comportar todo o aparato institucional do Estado, destacava-se pela instalação de serviços especializados e pela mobilização de recursos humanos.

Isso acarretou um aumento do poder aquisitivo e ampliação do mercado consumidor local e regional, o que corroborou na constituição do espaço de Porto Velho, no crescimento da população, assim como a expansão da sua mancha urbana (PORTAL DO GOVERNO, 2018).

A divulgação de implantação de grandes obras de infraestrutura que se associam diretamente à ideia de desenvolvimento inovou a dinâmica da cidade de Porto Velho a partir de novas oportunidades de negócios e de trabalho ligadas aos fluxos migratórios constantemente presentes na história da formação socioespacial da cidade.

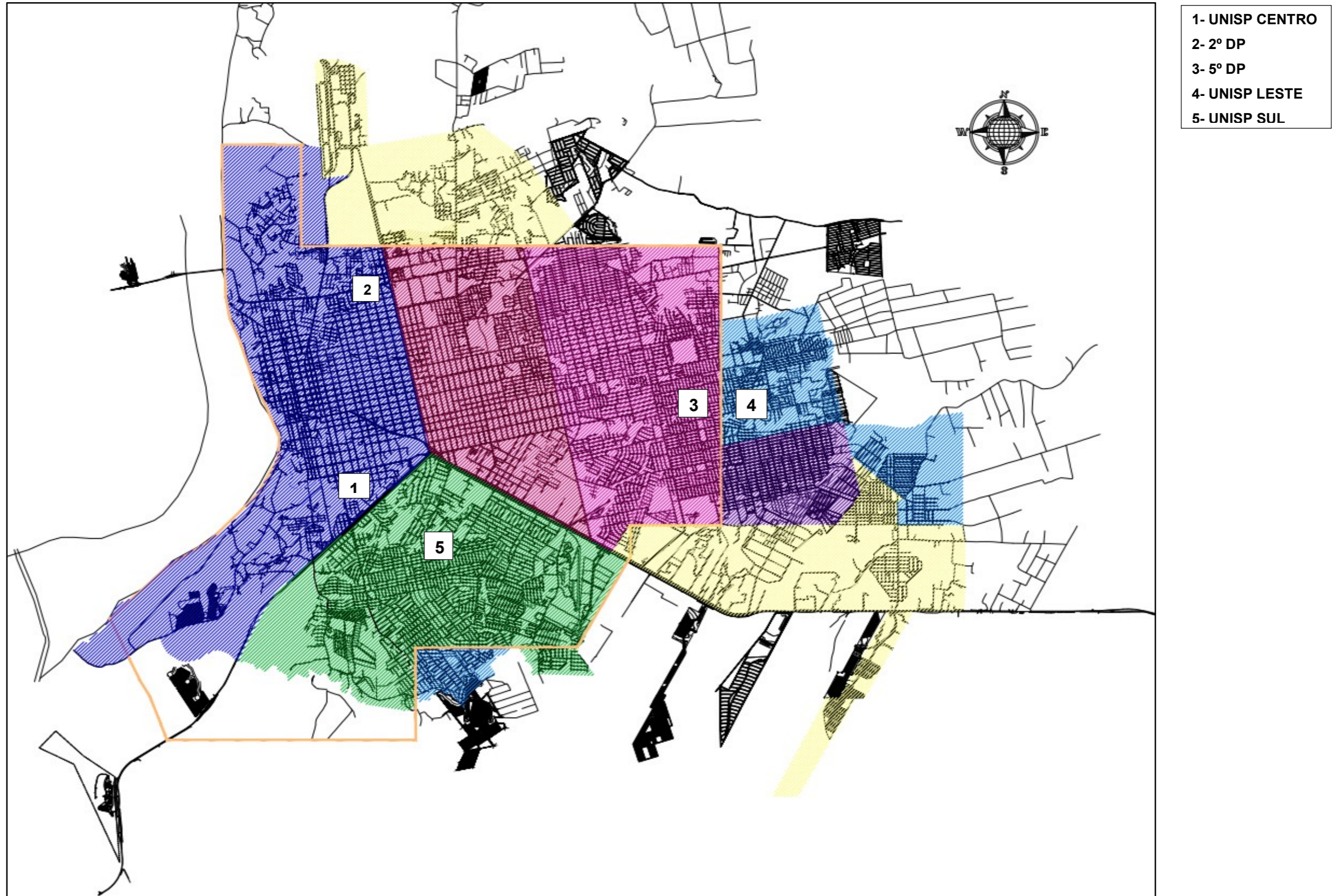
De acordo com a Secretaria Municipal de Planejamento Institucional e Gestão Estratégica (DPGE), e com o reflexo da evolução da mancha urbana ainda no final da década de 1980, a Secretaria Estadual de Segurança Pública dividiu a capital em quatro zonas: central, norte, sul e leste.

De acordo com o SECOM (2017), com o objetivo de potencializar o desempenho das instituições policiais, ações como o Plano Integrado de Segurança Pública (PISP) e do Sistema Prisional PISPEN, e a implantação das Unidades Integradas de Segurança Pública (UNISP), buscaram promover o fortalecimento interinstitucional.

As UNISPs, compostas pela integração das Polícias Civil, Militar e Corpo de Bombeiros Militar, localizam-se em pontos distintos do município, em ambiente único, no mesmo prédio, mas o trabalho continua separado: cada instituição desempenha seu papel, sem a troca de informações.

O Mapa ilustrado na Figura 19 traz a disposição das delegacias e unidades integradas.

Figura 19- Distribuição das Unidades Integradas de Segurança Pública – UNISP



Fonte:Secretaria Municipal de Planejamento Institucional e Gestão Estratégica (DPGE) (2018)

Na UNISP CENTRO reuniram-se as 1ª e 3ª Delegacias de Polícia; na UNISP LESTE, ficaram as 6ª e 8ª Delegacias, a UNISP SUL é composta pelas Delegacias 3ª e 7ª. As 2ª e 5ª Delegacias ficaram em seus locais de origem, no mapa representadas pelos números 1 e 3. As jurisdições de competência de cada delegacia não mudaram, somente mudou a localização.

A estratégia de integração das polícias tem seu valor, porém não houve reflexos positivos na minimização dos índices criminais no período estudado, já que apenas somou os quantitativos de ocorrências registradas pelo sistema.

A demanda ficou a mesma, mas com mais uma dificuldade: as extremidades territoriais ficaram mais distantes, inviabilizando o atendimento à população mais longínqua, e diversas vezes o contribuinte não consegue se deslocar facilmente até a delegacia. O acionamento à Polícia Militar aumentou, e esta, por sua vez, também tem suas dificuldades de atendimento com a volumosa demanda.

5.4.1 Proposta de aplicação do PES

O PES é um método de planejamento por problemas e trata, principalmente daqueles mal estruturados e complexos, para os quais não existe institucionalmente solução normativa ou previamente conhecida.

É importante destacar que embora se possa partir de um campo ou setor específico, os problemas são sempre abordados em suas múltiplas dimensões: política, econômica, social, cultural.

Suas causas não se limitam ao interior de um setor ou área específica e sua solução pode depender de recursos extra setoriais e da interação dos diversos atores envolvidos na situação (CAZAGRANDE; PONTES, 2018).

A questão da segurança pública transformou-se em um problema e um grande desafio para a Polícia Civil. Nesse contexto, a proposta está diretamente relacionada à importância do planejamento das atividades de polícia judiciária, principalmente para as questões que envolvem a sociedade.

Entretanto, sugere-se a modelagem de aplicação basicamente nas Delegacias Distritais, visto que há uma considerável distância entre Atores que delegam da Direção Geral de Polícia, para os Atores que dirigem essas unidades distritais.

A aplicação do PES no âmbito da Polícia Civil do estado de Rondônia se justifica pela necessidade de detectar a viabilidade de um problema em que se avalia a realidade presente, de modo a averiguar se os resultados atuais seguem a linha dos resultados que se almejam alcançar. E ainda pela possibilidade de reunir, em um só propósito, Atores de todas as esferas da Instituição.

Conseqüentemente, com a aplicação da metodologia, além da possibilidade de otimização das ações, análises mais aproximadas da realidade vivida pela PCRO poderão esclarecer as causas do aumento da criminalidade, considerando a condição do capital humano e social no município, conseqüentemente, de conhecimento dos tomadores de decisão.

Ademais, identificar e conhecer os fenômenos que proporcionarão à Instituição uma valiosa ferramenta para análise de cenários, possibilitando identificar as causas da elevação das práticas criminais e conhecer, com mais segurança, as causas da incidência criminal.

Nesse sentido, acredita-se que o PES pode ser uma importante e fundamental ferramenta no controle da violência e da criminalidade, pela expertise dos atores envolvidos no processo.

Considera-se que cada um dos problemas elencados é produto da percepção individual dos atores, que neste estudo são os delegados titulares das delegacias; os analistas criminais do Departamento de Estratégia e Inteligência e os chefes de SEVICs, ou seja, aqueles com poder de gestão, decisão, análise e determinação de ações.

Pode-se evidenciar uma característica muito forte do PES: a participação de vários atores no processo de planejamento, o que corrobora para que os problemas identificados pelos atores transfiguram-se como fatos reais observados, negados, vivenciados, combatidos e monitorados pelos gestores da Polícia Civil.

Por tratar-se de um estudo de caso a ser realizado no âmbito da Polícia Civil do Estado de Rondônia, os atores envolvidos devem participar do grupo de discussão, “visando definir a percepção ampliada dos principais problemas e de seus nós-críticos, por meio de registro das impressões dos participantes sobre o tema criminalidade” (FERREIRA, 2017, p.24).

Como já descrito por Matus (1994), o PES no plano geral é composto por quatro grandes passos denominados momentos, dinamizando o processo de

planejamento. Esses momentos poderão serem melhor entendidos a partir da próxima subseção.

5.4.1.1 Momento 1: explicativo

No momento explicativo são analisados os problemas ditos relevantes como um todo, desde o seu conteúdo, suas causas até a sua compreensão. Nessa etapa, realiza-se Seminários que são apresentadas e defendidas as propostas.

Em seguida, elas serão debatidas pelos demais do grupo de trabalho que podem rejeitá-las ou alterá-las, para depois aprovar.

De acordo com Matus (1996), este é o momento da explicação da realidade a partir da compreensão do processo de inter-relação que possivelmente poderá haver entre os problemas, momento para visualizar o sistema que os produz.

Neste momento, é possível verificar qual o valor de cada problema para cada ator social participante do processo, para em seguida realizar o diagnóstico e a análise situacional.

A explicação é situacional porque é feita a partir do ponto de vista do ator, o que explica o nome do método de Matus. Dentro da perspectiva do PES, um problema é o resultado insatisfatório para um ator, desde que este o declare e se proponha a avançar contra.

A descrição de um problema expressa os fatos que revelam sua existência e os sintomas que o manifestam, e estes sintomas se enumeram como um conjunto de descritores do problema, denominado de Vetor de Descrição do Problema (VDP).

A ferramenta Vetor de Descrições de Problema (VDP) possibilitará a descrição dos problemas apontados por descritores específicos e suas causas.

Este também é o momento expor os elementos da explicação que são os fluxos, que Sobreira Neto *et al* (2006), chamou de jogadas; as capacidades (acumulações); e as regras do jogo (regras). Os Fluxos, são as causas imediatas. As acumulações são capacidades de produção. Mas os fluxos e as acumulações válidas são as permitidas pelas regras do plano.

Todos estes componentes, considerados em conjunto, formam o VDP do problema.

Na sequência define-se os chamados nós críticos do problema, pontos cruciais para a eficácia do processo. Um elemento é considerado nó crítico se atender a três requisitos:

- tem alto impacto sobre o VDP do problema;
- é um centro prático de ação, ou seja, algum dos jogadores deve poder agir de modo prático, efetivo e direto sobre a causa;
- é um centro oportuno de ação política durante o período do plano.

Ao conjunto dos nós críticos se dá o nome de *Árvore do Problema*. Ao conjunto formado pela *Árvore do Problema*, mais os fatores descritores do problema que não são críticos, dá-se o nome de *Fluxograma Situacional*.

Sobreira Neto *et al* (2006) ainda descreve três possibilidades de classificação das causas de cada problema de acordo com a influência do ator governo, essas possibilidades são:

- Dentro da governabilidade: espaço onde se situam as regras, acumulações e fluxos sobre os quais o ator do problema tem governabilidade, ou seja, sob controle total do ator (governo) que explica e planeja;
- Fora da governabilidade: espaço onde se situam as regras, acumulações e fluxos fora de governabilidade do ator, mas que fazem parte do problema, ou seja, fora do controle do ator, mas com alguma ou nenhuma influência sobre as causas;
- Fora do jogo: causas provenientes de outros problemas que têm outras regras, outros jogadores e outros objetivos, sumariamente, são as regras, acumulações e fluxos fora do jogo, mas que podem influenciá-lo.

Diz-se que um ator tem governabilidade sobre um problema quando controla os recursos necessários para realizar ações. “Do contrário, ele não terá governabilidade, mas pode fazer demandas junto a outro ator que tenha essa governabilidade” (LIDA, 1993, p. 117).

Para o melhor entendimento, este é o momento da análise da realidade efetuada por quem planeja, seja pela identificação, descrição e priorização dos problemas estratégicos.

- **Descrição do problema:** aumento da criminalidade
- **Explicação dos problemas:** (i) efetivo policial insuficiente, com diversos policiais cedidos ou afastados para tratamento médico; (ii) estrutura física

inadequada; (iii) elevação dos crimes de furto, roubo e estupro de crianças; (iv) melhoramento na estrutura organizacional das organizações criminosas (ORCRIMs); (v) falta de capacitação.

Os problemas foram listados, considerando o questionário aplicado aos policiais, delegados analistas criminais e agentes de polícias, ora atores sociais neste processo. Diante da compilação dos dados, foi possível identificar problemas, que estão compreendidos entre a existência de limitações diversas de recursos materiais, estruturais, humanos, até financeiros. A identificação dos nós críticos ocorreu após a identificação do problema e de suas causas. Como ilustrados no Quadro 8.

Quadro 8 - Descritores dos problemas

Problemas	Vetor de Descrições de Problema (VDP)	Descrição dos problemas	Nós críticos possíveis causas
Efetivo policial insuficiente	Diversos policiais afastados por motivos diversos	Número expressivo de policiais cedidos a outros órgãos e afastados por licença médica.	Número de policiais insuficiente; afastamento para tratamento médico, cedência.
Estrutura física inadequada	A estrutura da PCRO não está equipada para combater o crime	Falta de viaturas equipadas; material bélico inadequado; materiais de tecnologia	Não há recursos
Elevação dos crimes de furto, roubo e estupro de crianças	Aumento no número de furto, roubo, estupro e tráfico	Há grande circulação de armas e drogas nas ORCRIMs	Impunidade
Melhoramento na estrutura organizacional das organizações criminosas	Organização dos gestores do crime e aumento do contingente	Os conglomerados de infratores aumentaram muito.	Não há recursos para abrir concurso público para aumentar o quantitativo policial
Falta de capacitação	A estrutura da ACADEPOL	Desmotivação do policial	Há oferta de cursos on-line pela SENASP.

A descrição de um problema expressa os fatos que revelam sua existência e os sintomas que o manifestam. Estes sintomas são enumerados como um conjunto de descritores do problema, que passa a ser chamado de vetor de descrição do problema (VDP).

Com os dados levantados foi possível criar uma rede explicativa do problema, que na metodologia do PES permite visualizar as causas e consequências dos problemas e assim caminhar para o momento seguinte.

5.4.1.2 Momento 2: normativo

Esse momento volta-se a definir ações estratégicas para atacar os nós críticos dos problemas identificados no momento explicativo. Trata-se da formulação do plano, como objetivo de se produzir as respostas de ação em um contexto de incertezas e surpresas (HUERTAS, 1996). Neste momento há a apresentação do direcionamento que reúne a situação inicial analisada e a situação a qual se quer chegar (situação-objetivo), por meio desse direcionamento.

As causas e os nós críticos darão origem aos objetivos gerais e específicos, bem como as ações que serão realizadas para alcançar o resultado almejado. Dessa forma, destacam-se os seguintes nós críticos no Quadro 9.

Quadro 9 - Análise dos nós críticos selecionados

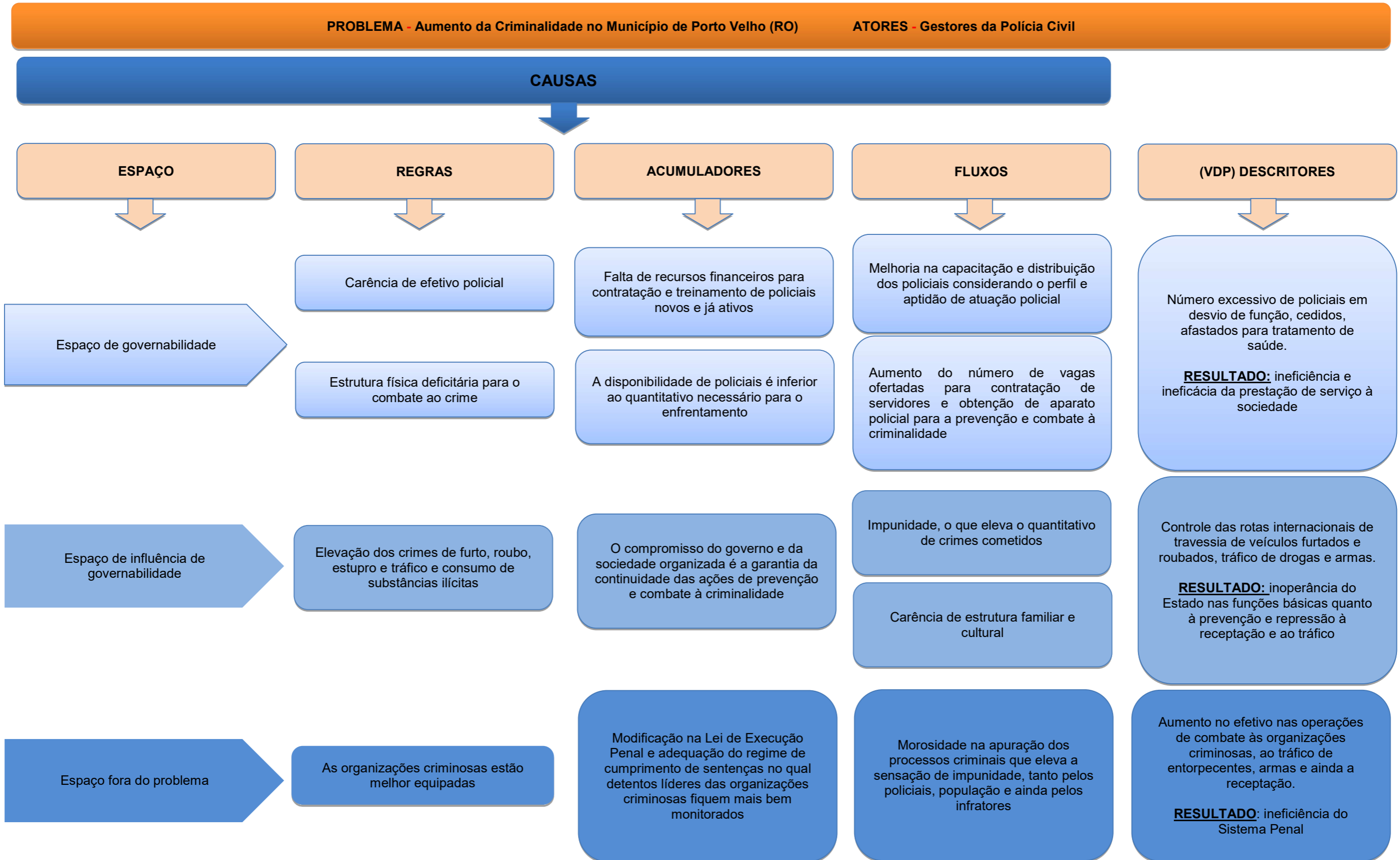
Nós críticos (NC)	Impacto no problema	Consequência oriunda de outra causa	Oportuno?
NC 1 - Número de policiais insuficiente; diversos policiais afastados para tratamento médico, cedência ou desvio de função.	Sim	Sim	Sim
NC 2 - Não há recursos para investimentos em material bélico, viaturas específicas, material tecnológico.	Sim	Não	Sim
NC 3 – Impunidade.	Sim	Sim	Sim
NC 4 - Não há recursos para abrir concurso público para aumentar o quantitativo policial.	Sim	Não	Não
NC 5 - Há oferta de cursos on-line pela SENASP, mas muitos policiais não se sentem motivados para cursar.	Sim	Sim	Sim

Ao selecionar os nós críticos foram observados três critérios a serem analisados. Devem ser feitos três questionamentos e se respondidos afirmativamente o nó crítico deve ser um ponto de enfrentamento. Os questionamentos foram representados pelas seguintes perguntas:

- o impacto da intervenção desta causa modificará positivamente os descritores do problema?
- há possibilidade de intervenção direta no nó causal, mesmo que não seja pelo ator expositor?
- é oportuno politicamente intervir?

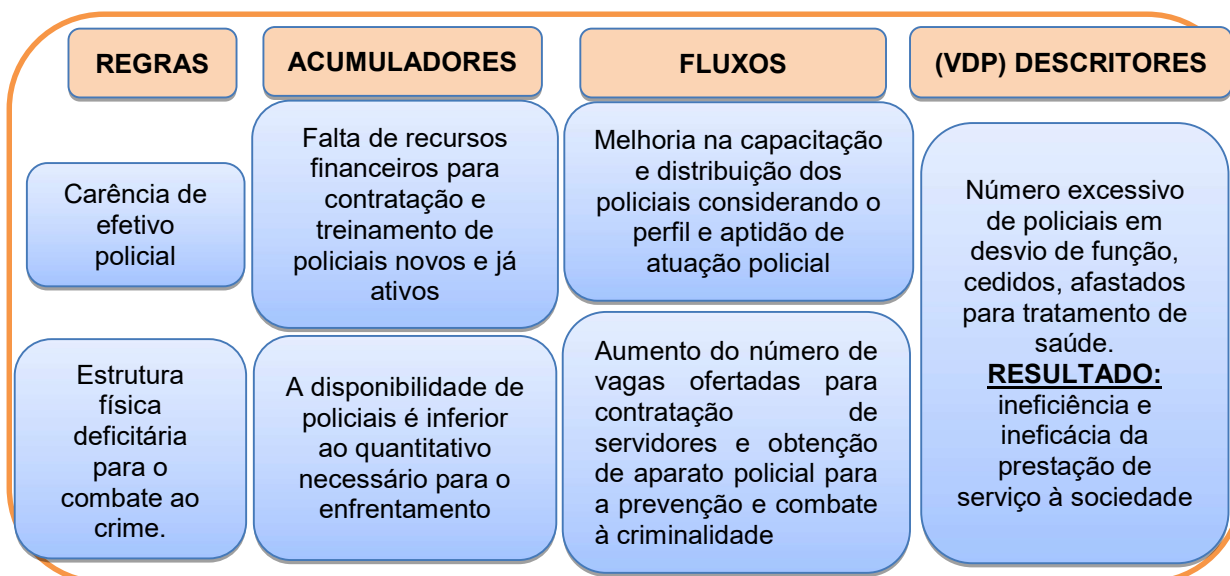
Identificados e elencados os nós críticos, é o momento da representação gráfica do problema no fluxograma situacional, denominado Árvore do Problema, composto pelos descritores e nós críticos relacionados entre si. O fluxograma situacional é uma representação gráfica da amostra explicativa do problema. Para construí-lo, primeiramente se descreve o problema usando um conjunto de frases curtas chamadas de descritores. Como mostrado na Figura 20.

Figura 20 - Fluxograma situacional



Na construção do fluxograma apresentado identificaram-se as causas do VDP, denominadas nós críticos (FERREIRA, 2017). Desta forma, seguem desmembrados os três espaços de controle dos atores envolvidos. A Figura 21 demonstra o espaço de governabilidade.

Figura 21–Descritores para espaço de governabilidade

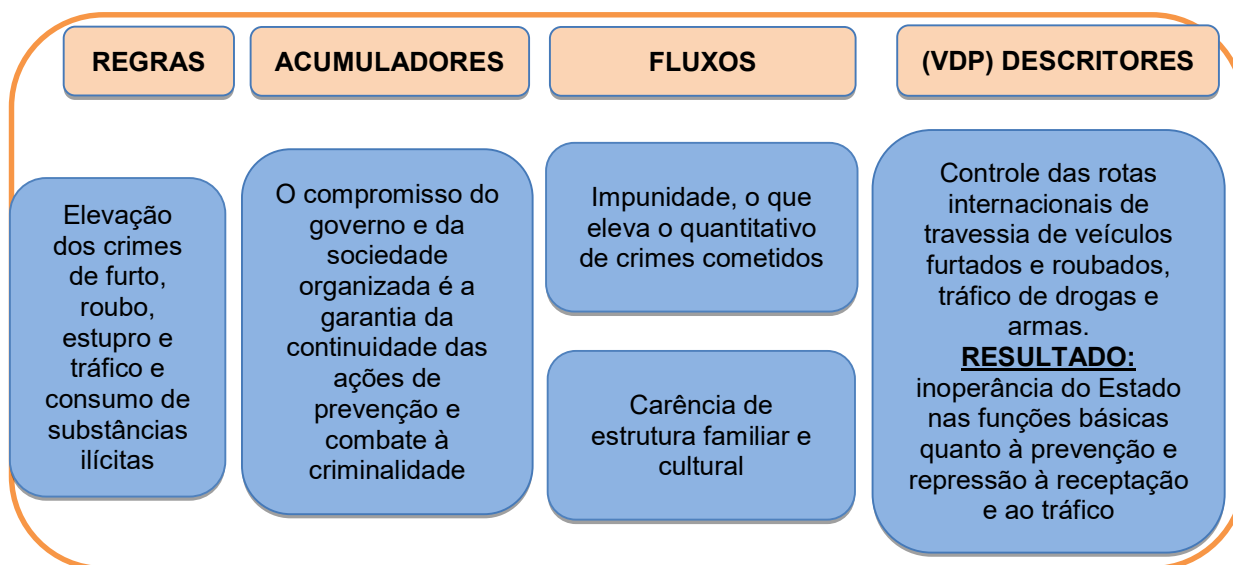


A Figura 21, mostra o fragmento da árvore do problema, o espaço sob controle total do ator que explica e planeja. Desta forma, é possível, com mais clareza, entender como se dá o fluxograma.

- **VDP 1 - para a área de espaço de governabilidade** - Número excessivo de policiais em desvio de função, cedidos, afastados para tratamento de saúde.
 - Primeira regra: carência de efetivo policial.
 - Acumulador: falta de recursos financeiros para contratação e treinamento de policiais novos e já ativos.
 - Fluxos: melhoria na capacitação e distribuição dos policiais considerando o perfil e aptidão de atuação policial.
 - Segunda regra: estrutura física deficitária para o combate ao crime.
 - Acumulador: A disponibilidade de policiais é inferior ao quantitativo necessário para o enfrentamento.
 - Fluxos: Aumento do número de vagas ofertadas para contratação de servidores e obtenção de aparato policial para a prevenção e combate à criminalidade.

Na Figura 22, ilustra-se o descritor para o espaço de influência de governabilidade. É o espaço fora do controle do ator social, mas que pode ter influência sobre as causas.

Figura 2–Descritores para espaço de influência de governabilidade

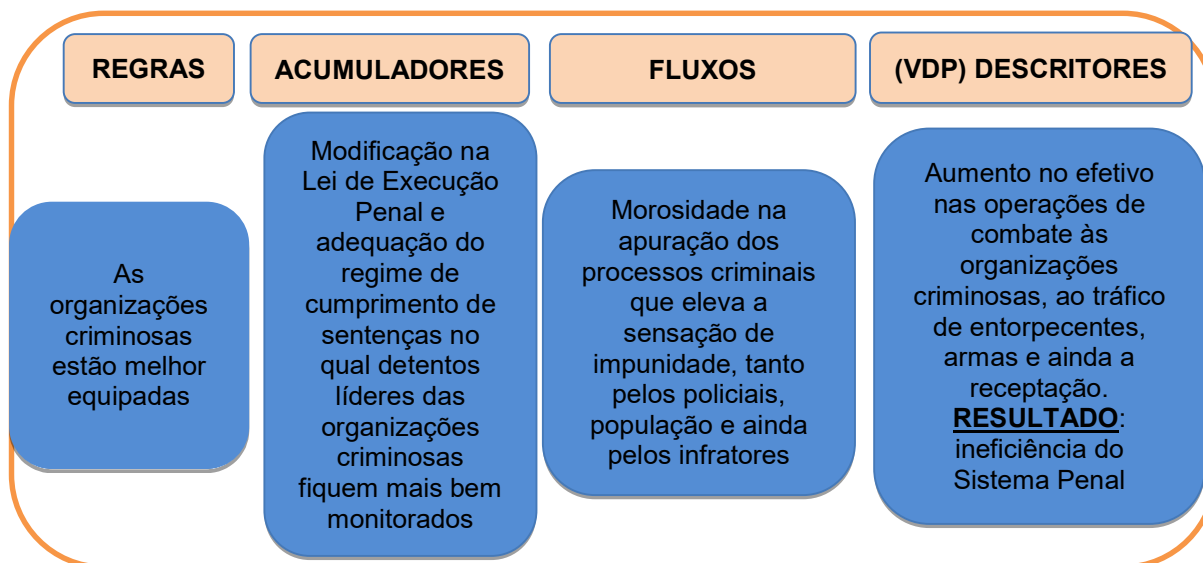


Neste fragmento, é possível verificar com mais exatidão o espaço de influência de governabilidade.

- **VDP 2- para a área de espaço de influência de governabilidade** - Controle das rotas internacionais de travessia de veículos furtados e roubados, tráfico de drogas e armas.
 - Regra: Elevação dos crimes de furto, roubo, estupro e tráfico e consumo de substâncias ilícitas.
 - Acumulador: O compromisso do governo e da sociedade organizada é a garantia da continuidade das ações de prevenção e combate à criminalidade.
 - Fluxos: Impunidade, o que eleva o quantitativo de crimes cometidos e Carência de estrutura familiar e cultural.

Na Figura 23, está exposto o fragmento dos descritores do espaço fora do problema. Aqui as causas são provenientes de outros problemas, com outras regras, outros jogadores e outros objetivos.

Figura 23—Descritores para espaço fora do problema



Neste fragmento apresentado na Figura 23 mostra, o descritor do espaço fora do problema.

- **VDP 3- para a área de espaço fora do problema** - Aumento no efetivo nas operações de combate às organizações criminosas, ao tráfico de entorpecentes, armas e ainda a receptação.
 - Regra: As organizações criminosas estão melhor equipadas.
 - Acumulador: Modificação na Lei de Execução Penal e adequação do regime de cumprimento de sentenças no qual detentos líderes das organizações criminosas fiquem mais bem monitorados.
 - Fluxos: Morosidade na apuração dos processos criminais que eleva a sensação de impunidade, tanto pelos policiais, população e ainda pelos infratores.

No espaço fora do problema, a capacidade (acumulador) não depende do ator social. Neste estudo em especial, as modificações na Lei de Execução Penal e adequação do regime de cumprimento de sentenças no qual detentos líderes das organizações criminosas fiquem mais bem monitorados, não são de competência de nenhum dos atores envolvidos, aqui, policiais civis; de nenhum Secretário de Estado; e do Governo do Estado.

Reconhecer que os atores em situação de governo, nunca tem o controle total dos recursos estabelecidos por seus projetos, desta forma existirá a incerteza de que suas ações alcançarão os resultados esperados, visto que, os recursos de poder, muitas vezes são determinantes.

A sintetizado as possibilidades acima descritas, que resulta no desenho prévio das operações para o plano direcional. No entanto, é necessário que se verifique a viabilidade das situações propostas, baseada em dois aspectos: a eficácia das operações para atingir a situação-objetivo, mais os recursos disponíveis.

5.4.1.3 Momento 3: estratégico

Nesse momento, identificam-se as várias interações entre os atores e as oportunidades e restrições impostas. Analisa-se a viabilidade do plano nas dimensões econômica, política e tecnológica. Segundo Huertas (1996, p. 69), este é o momento mais complexo do processo, porque “aponta para o problema político de analisar e construir a viabilidade do plano”.

Se faz imprescindível a interação entre os aspectos técnicos e a viabilidade política do plano, se for ao contrário, possivelmente todo o processo se tornará inexecutável.

Trata-se de uma averiguação acerca da possibilidade de cada ação estratégica escolhida ser, de fato, aplicável. Desta forma, quatro pontos fundamentais devem ser considerados nesta etapa: (i) As operações; (ii) Os atores sociais participantes; (iii) Os meios estratégicos que podem se aplicar às operações e aos atores para a criação de situações futuras favoráveis à viabilidade do plano; e (iv) A sequência e tempo em que se devem situar as operações e lidar com as adversidades.

Resumidamente, o momento estratégico é o momento responsável pela avaliação e construção da viabilidade do plano que será concretizado pelos atores sociais envolvidos.

Os atores envolvidos no plano, tratam-se do Governo do Estado de Rondônia; o Delegado Geral da Polícia Civil; o Conselho Superior de Polícia (CONSUPOL), que é composto por Delegados de Carreira posicionados em Classe Especial, que é o último nível na Carreira Policial Civil; Legisladores; o Secretário de Estado da Secretaria de Estado da Segurança, Defesa e Cidadania (SESDEC); Delegados Titulares das Delegacias Distritais; Analistas Criminais; Agentes de Polícia que estão como Chefes de SEVICs; e o Delegado Diretor da Academia de Polícia Civil (ACADEPOL).

O plano constitui-se de ações destinadas a mudar o VDP de cada problema, motivo pelo qual elaborou-se o plano de ação, com o intuito de combater os nós críticos apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 - Plano de ação situacional

Nós críticos	Plano de ação	Atores controladores	Prazo
NC 1 - Número de policiais insuficiente para diversos policiais afastados para tratamento médico, cedência ou desvio de função.	Concurso público com oferta de número de vagas suficiente para suprir a demanda	Governo do Estado	Trienal
	Retorno dos policiais para suas funções fim	Delegado Geral	Mensal
	Contratação de serviço terceirizado para a limpeza e manutenção	Conselho Superior de Polícia (CONSUPOL)	Anual
NC 2 - Não há recursos para investimentos em material bélico, viaturas específicas, material tecnológico.	Confecção de Normativa por meio do Conselho Superior de Polícia (CONSUPOL)	Conselho Superior de Polícia (CONSUPOL)	Trienal
	Fomentar o empenho dos outros órgãos ligados à segurança pública	Governo do Estado	
NC 3 – Impunidade	Mudança na legislação brasileira	Legislador	Anual
	Instigar o apoio do judiciário	SESDEC	Anual
	Acompanhar a deflagração e fechamento das operações de trabalho	Delegado Geral	Mensal
	Deflagrar operações constantes	Delegado Titular da unidade	Mensal
	Operacionalizar as ações táticas demandadas	Chefes de SEVIC	Mensal
	Efetuar as análises criminais	Analistas Criminais	Mensal
NC 4 - Não há recursos para abrir concurso público para aumentar o quantitativo policial.	Alteração orçamentária	SESDEC	Trienal
NC 5 - Há oferta de cursos on-line pela SENASP, mas os policiais não se sentem motivados para cursar.	Ofertar treinamentos de capacitação e nivelamento. Ofertar cursos de pós-graduação.	Academia de Polícia Civil (ACADEPOL)	Anual

O Quadro 10 mostra as possíveis estratégias a serem adotadas pelos gestores afins com o objetivo de viabilizar a efetivação das operações, e ainda elenca os nós críticos, ações, atores responsáveis e os prazos de implementação.

Cada nó crítico exige uma ou mais operações que correspondam à proposta de intervenção.

Desta forma, as estratégias propostas são as seguintes:

- **NC 1** - Número de policiais insuficiente diversos policiais afastados para tratamento médico, cedência ou desvio de função.
 - **Plano de ação 1:** Concurso público com oferta de número de vagas suficiente para suprir a demanda;
 - **Plano de ação 2:** Retorno dos policiais para suas funções fim;
 - **Plano de ação 3:** Contratação de serviço terceirizado para a limpeza e manutenção.
- **NC 2** - Não há recursos para investimentos em material bélico, viaturas específicas, material tecnológico.
 - **Plano de ação 1:** Confeção de Normativa por meio do Conselho Superior de Polícia (CONSUPOL);
 - **Plano de ação 2:** Fomentar o empenho dos outros órgãos ligados à segurança pública.
- **NC 3** – Impunidade
 - **Plano de ação 1:** Mudança na legislação brasileira;
 - **Plano de ação 2:** Instigar o apoio do judiciário;
 - **Plano de ação 3:** Acompanhar a deflagração e fechamento das operações de trabalho;
 - **Plano de ação 4:** Deflagrar operações constantes;
 - **Plano de ação 5:** Operacionalizar as ações táticas demandadas;
 - **Plano de ação 6:** Efetuar as análises criminais.
- **NC 4** - Não há recursos para abrir concurso público para aumentar o quantitativo policial.
 - **Plano de ação:** Alteração orçamentária.
- **NC 5** - Há oferta de cursos on-line pela SENASP, mas os policiais não se sentem motivados para cursar.
 - **Plano de ação 1:** Ofertar treinamentos de capacitação e nivelamento.
 - **Plano de ação 2:** Ofertar cursos de pós-graduação.

As ações listadas acima, não foram elencadas com a intenção de resolver o problema da Segurança Pública, mas fortalecer a Instituição Policial Civil para atuar com melhor aparato e mais bem preparada, e assim, contribuir com a melhora do serviço prestado à sociedade.

5.4.1.4 Momento 4: tático operacional

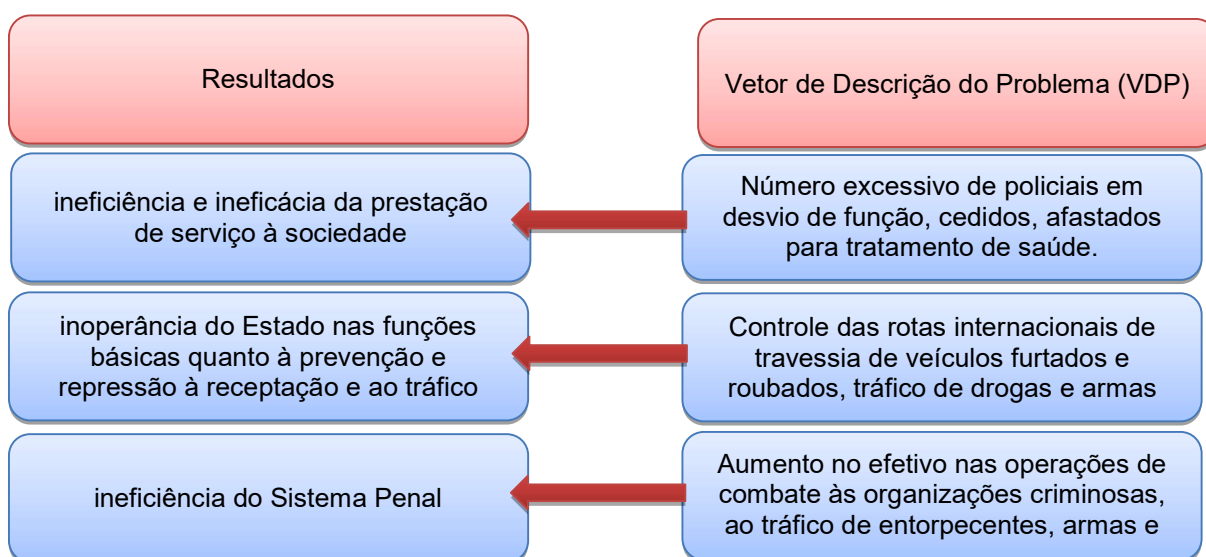
A partir de todas as informações levantadas nos momentos anteriores foi elaborado um plano de ação operacional e esse é o momento de execução do plano sob gerência, precisão e organização do trabalho, prestação de contas, supervisão, acompanhado de avaliação. Neste momento monitoram-se as execuções e avalia-se consecutivamente.

Este também é o momento de designar os responsáveis pelas ações a serem desenvolvidas e cumpridas. Diante disso, seguem alguns pressupostos necessários para a execução do PES no fluxograma situacional delineado:

- **Determinação dos atores**—para esta pesquisa, considerou-se como atores, os gestores da Polícia Civil, os delegados titulares dos Distritos Policiais, os analistas criminais e os chefes de SEVICs. Todos gestores com poder de decisão na análise e determinação de ações.
- **Identificação de problemas** - Aumento da Criminalidade no Município de Porto Velho (RO).

O VDP permite a uniformização das descrições e a compreensão do problema entre os atores do projeto interessados em sua solução. Ainda é importante no monitoramento do problema, pois a partir dos resultados apontados, foi possível elaborar a árvore do problema apresentada na Figura 24.

Figura 24—Árvore do problema baseado nos resultados do VDP



A árvore do problema exposta acima, deverá ser referência para o plano de ação para execução e monitoramento pelos gestores do processo. Deste modo, torna-se imperativo o monitoramento constante das ações e dos resultados advindos. Considerando a complexidade deste momento, Matus (1993) propõe a divisão do direcionamento estratégico em cinco mecanismos:

- Gerência por operações: implementação de uma administração por objetivos, descentralizando a execução do plano, transferindo-se as responsabilidades aos respectivos órgãos;
- Orçamento por programas: destinação dos recursos necessários previstos nos vários módulos do plano;
- Petição e prestação de contas: estabelecimento dos procedimentos e critérios de avaliação para os recursos e responsabilidades destinados a cada órgão;
- Planejamento de conjuntura: mediação entre o plano e as ações relativas às questões que possam surgir no dia-a-dia da implementação do plano.
- Sala de situações: monitoramento intenso dos problemas de maior relevância, para dar suporte às decisões dos dirigentes.

Os quatro momentos preconizados pelo PES serão efetivados e as ações avaliadas de forma a conhecer os caminhos a serem tomados para o alcance do objetivo fim, que é diminuir a níveis suportáveis os índices de criminalidade.

Neste contexto, o plano aqui proposto, é composto por operações tracejadas para enfrentar as causas mais importantes ou os nós críticos expostos. Entende-se por operações, os conjuntos de ações desenvolvidas durante o plano. Essas ações consomem recursos financeiros; organizacionais, como estrutura física, recursos humanos, materiais de expediente, equipamentos tecnológicos; cognitivos, que são os conhecimentos acumulados; e de poder ou recurso político.

Neste estudo apresentou-se a utilidade dos procedimentos previstos no PES para analisar e resolver problemas no âmbito da gestão da Polícia Civil do estado de Rondônia.

Apontaram-se soluções práticas, viáveis, criativas, racionais e possíveis de serem realizadas, algumas com grande impacto na melhoria dos processos de aquisição e contratação.

Planos com esta proposta já foram submetidos em outras unidades federativas com resultados satisfatórios, como é o caso dos resultados mostrados no

estudo feito por Ferreira (2017), no estado de Goiás e por Birchall, Zambalde e De Souza Bernejo (2012) em estudo feito em Lavras, no Estado de Minas Gerais, estes últimos concluíram que o Planejamento Estratégico Situacional contribuiu para a proposição e discussão de ações estratégicas da segurança pública, para o município de Lavras (MG), e que a participação de seguimentos representativos da sociedade é fundamental neste processo, potencializando soluções próximas e acessíveis à população.

O PES é uma metodologia possível de ser utilizada em qualquer segmento. É muito utilizada na área da saúde, como mostrou sucesso no estudo feito por Cazagrande e Pontes (2018) em um hospital público. Sua aplicação foi elaborada e executada com boa aceitação e obteve resultado em curto prazo.

Poderá ainda, possibilitar o emprego do policiamento com base em georreferenciamento de crimes otimizando os recursos humanos e materiais disponíveis de modo a alcançar, dentre outros, os seguintes resultados implícitos nas ações propostas:

- redução do número de crimes contra o patrimônio, com ênfase nos crimes de roubo;
- redução no número de crimes de estupro;
- ampliação de operações conjuntas, inclusive de inteligência, com outras instituições federais, estaduais e municipais para atingir os resultados estipulados e para emprego pontual no combate a crimes e à corrupção, dentre outros;
- operações de fiscalização, com vista à redução do tráfico de entorpecentes internacional, de armas e contra o patrimônio no Estado, em especial roubos e furto de veículos;
- intensificação das operações já existentes, como a força tarefa comandada por delegacias especializadas;
- planejamento de operações conjuntas para atuar na fiscalização de bares e estabelecimentos vocacionados à venda e consumo de bebidas alcoólicas; e
- promoção de encontros de capacitação constante com técnicas de policiamento atualizadas.

O PES mostra-se uma metodologia prática, eficiente e de fácil execução, características importantes para sua adesão, considerando que os gestores da Polícia Civil são agentes do Estado e profissionais de segurança pública com formação muito específica e, por vezes, com conhecimento insuficiente em metodologias e ferramentas de planejamento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico Situacional é uma ferramenta auxiliadora na construção de novas ideias e esta pesquisa, intitulada Planejamento Operacional Situacional: proposta de um novo modelo de planejamento operacional para a Polícia Civil do Estado de Rondônia, mostrou que é possível delinear planos de ação pautados em situações conflitantes e que se refletem diretamente no âmbito social.

O objetivo do estudo, que foi analisar as exigências para a elaboração de um modelo que possibilite novas estratégias para o Planejamento Operacional da Polícia Civil do Estado de Rondônia, foi alcançado.

Na análise dos indicadores de criminalidade verificou-se que os índices criminais foram aumentando anualmente, formando uma curva crescente no período de tempo estudado. Considerou-se como causa o aumento populacional e a diminuição do contingente policial, motivos que inviabilizam o combate à criminalidade.

Em relação ao diagnóstico dos modelos de planejamento operacional adotados para a Polícia Civil do Estado de Rondônia de 2007 a 2016, seguiu os modelos preconizados pelo Ministério da Justiça, por meio da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) e também pelas ações estratégicas genéricas, que em sua maioria não são aplicáveis isoladamente.

Diante disso, as forças de Segurança Pública de Rondônia tiveram que dobrar esforços para atender à grande demanda, porém, não obteve êxito na diminuição e nem estagnação dos níveis criminais.

Quanto a identificar a concepção dos policiais de planejamento, este estudo constatou que o conhecimento é ínfimo e nem sempre eles se dispõem a participar de cursos de capacitação e nivelamento oferecidos quadrimestralmente. Salientou-se a falta de motivação dos policiais, que parecem considerar as instruções fora da realidade local e não optam pelos cursos.

Em relação à aplicação do Planejamento Estratégico Situacional (PES) na esfera da Polícia Civil do Estado de Rondônia, ficou parcialmente prejudicada, considerando a análise criminal da instituição policial, pelo motivo da identificação de nós críticos relativamente ligados à falta de estrutura, porém percebeu-se que o

vínculo ‘análise criminal efetuada pela inteligência institucional’ e ‘delegacias’, não existe.

Obteve-se êxito na proposta da aplicação do PES com a descrição do rol de pressupostos necessários à aplicação da ferramenta, respondendo ao problema do estudo proposto. Ademais, neste estudo buscou-se justificar a eficiência da ferramenta no âmbito da Polícia Civil do estado de Rondônia.

Foi nesse sentido que o estudo afinou-se para o fluxograma situacional, visando à identificação dos nós críticos e elaboração do plano de ação baseado nos problemas apontados. A elaboração do fluxograma possibilitou a identificação das fragilidades enfrentadas pelas partes.

Ademais, foi possível constatar ainda, que a método PES pode contribuir para a conjectura e discussão de práticas de planejamento estratégico da segurança pública para o município de Porto Velho (RO). Tais contribuições corroboram com a participação dos vários atores sociais envolvidos no processo de planejamento; a teoria de planejamento; o processo de viabilidade estratégica.

No método PES, todos os atores sociais são considerados elementos essenciais ao processo de planejamento, cada um carregando um determinado conjunto de valores e interesses, bem como visões de mundo, problemas, propósitos e ideias. As ações admitidas pelo ator social são decorrentes de suas percepções, do ambiente que o circunda e os outros atores.

Mais além, ressalta-se o estudo aprofundado sugerido pela metodologia PES para as causas dos problemas identificados — chamadas de nós críticos. Cada problema se constitui em uma consequência de uma causa anterior.

No estudo, não apenas os problemas foram identificados pelos atores sociais, mas também suas causas foram estudadas. Desta forma, foi possível obter informações mais aprofundadas sobre as questões da segurança pública no município, possibilitando uma posterior seleção das estratégias mais adequadas a cada nó crítico identificado.

Em comparação com as metodologias tradicionais e corporativas de planejamento estratégico, a etapa de identificação de problemas e estudo de nós críticos, no entanto, não se demonstra como pioneira e exclusiva.

Deste modo, deve-se destacar que, na metodologia PES, os problemas são o principal foco do processo de planejamento, o que a diferencia das outras metodologias de planejamento apresentadas neste estudo.

Outra contribuição da metodologia do PES, refere-se ao processo de construção de viabilidade estratégica. O planejamento é desenvolvido podendo apresentar antagonismos, oposições e conflitos, provenientes da diversidade de atores com diferentes visões, interesses, recursos e influência. Diante disso, nem todas as estratégias formuladas serão inicialmente consideradas viáveis.

Neste contexto, sem a adequada participação dos atores sociais no processo de análise de viabilidade, no que diz respeito, especialmente, ao fornecimento de informações, disponibilidade e possibilidade de ação, torna-se impossível a análise de viabilidade das estratégias de ação indicadas no plano.

Pode-se observar que, diante do atual cenário da segurança pública, é possível apontar para uma visão de prevenção e resposta aos problemas enfrentados pela polícia civil. Neste particular, evidenciaram-se as contribuições do planejamento estratégico situacional para a proposição e discussão de práticas estratégicas da segurança pública na Polícia Civil do Estado de Rondônia.

Certificou-se, neste estudo, que na área da Segurança Pública, em particular na Polícia Civil, o PES pode ser considerado uma metodologia auxiliar no processo de melhoria ao possibilitar a participação, comunicação, flexibilização, tomadas de decisão e liderança, tudo isso desenhado com auxílio de avaliações continuadas.

Nesse contexto, sugere-se a aplicação da ferramenta para embasar estudos futuros, no intuito de verificar a eficiência e eficácia da aplicabilidade do PES no âmbito da Polícia Civil do Estado de Rondônia, fruto da pretensão ao doutorado desta pesquisadora.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F.L.; SANO, H. **Associativismo intergovernamental: experiências brasileiras**. Brasília: IABS. 2013. Disponível em: <http://antigo.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/segep/modernizacao_gestao_bra_esp/vol_8_associativismo_intergovernamental.pdf>. Acesso em: 2018.
- ALVES, A.F. *et al.* **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão para organização e integração da assistência farmacêutica na atenção primária a saúde**. 2008. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/61/2013_61_7791.pdf>. Acesso em 11 jan. 2018.
- ALVES, P. M;*et al.* **Proposta e desafios da política criminal: um estudo da criminalidade em Iporá-Go (2015-2017)**. *In*: IV Congresso de Ensino, Pesquisa e Extensão da UEG. Anais do Congresso de Ensino, Pesquisa e Extensão da UEG, v.4, 2017. Disponível em: <<http://www.anais.ueg.br/index.php/cepe/article/view/10396/7659>>. Acesso em 13 jan. 2018.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- APARECIDA HENRICHES, Joanni; DA SILVA, Christian Luiz; DE MEZA, Maria Lucia Figueiredo Gomes. A contribuição dos consórcios públicos intermunicipais para o desenvolvimento regional transfronteiriço: atuação do Consórcio Intermunicipal da Fronteira. **Informe Gepec**, v. 20, n. 1, 2016.
- ARTMANN, E. **O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial**. Núcleo de Educação em Saúde Coletiva, Universidade Federal de Minas Gerais, 2012. Disponível em: <<https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2153.pdf>>. Acesso em 11 jan. 2018.
- ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Rondônia**. 2013. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_uf/rondonia#idh>. Acesso em: 11 nov. 2018.
- BAHIA. Secretaria da Segurança Pública. Planesp: Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública – Salvador: EGBA, 2017.
- BATITUCCI, E. C.; RIBEIRO, L. M. L.; SAPORI, Luís F. **Diretrizes para uma política de segurança pública em Minas Gerais**. *In*: Minas Gerais. Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. Minas Gerais do século XXI. Belo Horizonte: Rona, 2002.
- BERNARDONI, D.L.; CRUZ, J. A. W. **Planejamento e orçamento na administração pública**. 2ª ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

BIRCHAL, Fabiano Fernandes Serrano; ZAMBALDE, André Luiz; DE SOUZA BERMEJO, Paulo Henrique. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 523-545, 2012.

BITTNER, E. **The functions of the police in modern society**: a review of background factors, current practices and possible role models, Crime and Delinquency Issues: A monograph series, DHEW Publication No (HSM) 72-9103, USA, 1972.

BOBA, R. **Crime analysis and crime mapping**. California: Thousand Oaks, Sage Publications - INC, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

_____. **Crime analysis and crime mapping**. London: Sage Publication, 2009.

_____, Lei Complementar Federal nº 41, de 22 de dezembro de 1981.

_____, Lei nº 2.731, de 17 de fevereiro de 1956.

_____. **Competência da Segurança Pública**. 2013. Disponível em: <<http://www.justica.gov.br/sua-seguramca/seguranca-publica>>. Acesso em: 13 de 12 set 2017.

BORGES, D.; RIBEIRO, E., CANO, I. (Org.). **Os donos do morro**: uma avaliação exploratória do impacto das Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) no Rio de Janeiro. São Paulo, Rio de Janeiro: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, LAV/UERJ, 2012.

BORGES, Z. **Direto ao ponto**. *In*: OLIVEIRA, F. B. *et al.* (Orgs.). Desafios da Gestão Pública de Segurança. Rio de Janeiro: FGV, p. 103-106, 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **O modelo estrutural de gerência pública**. *In*: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. 42 (2): 391-410, mar/abr 2008.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. São Paulo: FGV, 2015.

BUSACK, Craig A. Electrophoretic variation in the red swamp (*Procambarus clarkii*) and white river crayfish (*P. acutus*)(Decapoda: Cambaridae). **Aquaculture**, v. 69, n. 3-4, p. 211-226, 1988.

CAMARGO, Oviedo et al. **Propuesta Para Indicadores Ambientales Para Humedales Altoandinos**: Humedal De Tibanic. 2019.

CAMPOS, F. C. C.; *et al.* **Planejamento e avaliação das ações em saúde**. Núcleo de Educação em Saúde Coletiva, 2010.

CARDOSO JR, José Celso; NAVARRO, Cláudio Alexandre. O Planejamento Governamental no Brasil e a experiência recente (2007 A 2014) do programa de aceleração do Crescimento (PAC). IPEA, 2016.

CARVALHO FILHO, J. P. **A formação docente na Amazônia ocidental: uma análise desde o estágio curricular supervisionado em educação física na UNIR.** 2015. 163 f. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Ciências da Educação. Porto Velho: Fundação Universidade Federal de Rondônia, 2015.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas.** São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CASTRO, A. M. G.; *et al.* **Metodologia de planejamento estratégico das unidades do MCT.** Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2005.

CAZAGRANDE, G. S.; PONTES; A. T. **Aplicação do planejamento estratégico situacional na central de abastecimento farmacêutico de um hospital público de médio porte.** *In:* Revista Eletrônica Sistemas e Gestão. Volume 13, Número 1, p.25-35, 2018.

CELLASANTOS, D. M. P. **Análise fenomenológica e o planejamento operacional de polícia.** *In:* Revista do Laboratório de Estudos da violência da UNESP/Marília. 15. ed. 15 – Maio/2015.

CERQUEIRA, Daniel; COELHO, Danilo Santa Cruz; DE MENDONÇA, Helder Ferreira. **Estupro no Brasil: vítimas, autores, fatores situacionais e evolução das notificações no sistema de saúde entre 2011 e 2014.** Texto para Discussão, 2017.

CERQUEIRA, D.; LOBÃO, W. **Planejamento estratégico da segurança pública.** *In:* Revista Conjuntura Econômica, v. 57, n. 3. São Paulo: FVG, 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rce/article/view/29254>>. Acesso em 18 jan. 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Confederação Brasileira de Trabalhadores Policiais Civis - **COBRAPOL.** 2016.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

COSTA, Greiner; DAGNINO, Renato (Orgs.). **Gestão estratégica em políticas públicas.** Rio de Janeiro: EditoraT, v. 8, 2008.

DA SILVA, Alliny Kásia et al. Planejamento Estratégico Situacional-PES: uma análise bibliométrica da produção científica brasileira. **Revista do Serviço Público,** v. 68, n. 2, 2017.

DA SILVA, Wânia Cândida *et al.* O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de C. Humanas**, p. 90-101, 2013.

DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração – UFSC. Brasília: CAPES/UAB, 2009.

DAGNINO, Renato; CAVALCANTE, Paula Arcoverde; COSTA, Greiner. (Orgs.). **Gestão Estratégica Pública**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2016.

DE CASTRO, Clarindo Alves; RONDON FILHO, Edson Benedito. **Inteligência de segurança pública: um xeque-mate na criminalidade**. Juruá Editora, 2009.

DEPARTAMENTO DE ESTRATÉGIA E INTELIGÊNCIA DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Estatística anual**. Porto Velho, 2016.

_____. **Diretrizes para 2017**. Porto Velho, 2017.

_____. **Diretrizes para 2018**. Porto Velho, 2018.

DRUKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

ESPINHEIRA, G. **Sociabilidade e violência**: criminalidade no cotidiano de vida dos moradores do subúrbio ferroviário de Salvador. Salvador: Ministério Público do Estado da Bahia, 2004.

ESTADO DO PARÁ. **Segurança cidadã**: plano estadual de segurança pública. Governo do Pará, 2011.

FAVA, R. ANDION, M.C. **Planejamento estratégico**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Superior Bom Jesus, 2002.

FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATIONS (FBI). **Uniformed crimes reports**: crime in the United States Criminal Justice Information Services Division, 2011.

_____. **Program Federal Bureau of Investigation**. 2011.

FERREIRA, G. C. **Planejamento estratégico situacional**: metodologia de diagnóstico das ações da polícia civil do estado de Goiás. 2017. 103f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté. Taubaté/SP, 2017.

FERREIRA, H. R. S.; MARCIAL, E. C. **Violência e segurança pública em 2023**: cenários exploratórios e planejamento prospectivo. Rio de Janeiro: Ipea, 2015.

FERREIRA, N. J. C. **Observatório de segurança pública da Bahia**. Bahia: Centro Integrado de Comando e Controle Regional, 2008.

FONSECA, J. A. **Retórica e realidade na segurança pública: estudo das estruturas dos sistemas de segurança pública dos estados de Minas Gerais e São Paulo**. Tese (doutorado em administração) — Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

FREITAS, Felipe da Silva. Discursos e práticas das políticas de controle de homicídios: uma análise do “Pacto pela Vida” do estado da Bahia (2011–2014). 2015.

GAECEZ, B. R. **O disque denúncia da Polícia Civil do Estado de Rondônia**. 2013. Disponível em: <<http://www.rondonia.ro.gov.br/policia-civil-implanta-sistema-de-denuncias-por-e-mail-e-whatsapp-em-rondonia/>>. Acesso em: 13 dez. 2017.

GENTILINI, João Augusto. Atores, cenários e planos: o planejamento estratégico situacional e a educação. **Cadernos de pesquisa**, v. 44, n. 153, p. 580-601, 2014.

GOMES, M. C.; *et al.* **Planejamento estratégico na logística: etapas e estratégias para a implementação**. *In: Sustainable Business International Journal*, n. 67, 2017.

GONÇALVES, R.G. **Modelos emergentes de planejamento: elaboração e difusão – um estudo do planejamento estratégico situacional**. Rio de Janeiro: IPPUR – UFRJ, 2005.

HENRICHES, Joanni Aparecida; DE MEZA, Maria Lúcia Figueiredo Gomes. Governança multinível para o desenvolvimento regional: um estudo de caso do Consórcio Intermunicipal da Fronteira. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 9, n. 1, p. 124-138, 2017.

HEREDIA, H.; *et al.* **Priorización y análisis de problemas de salud con una mirada desde la equidad: experiencia en el nivel local en Venezuela**. *In: Ciência e Saúde Coletiva*. Vol. 16, N. 3, p. 1887-1898, 2011.

HUERTAS, F. **Entrevista com Matus: o método PES**. São Paulo: Fundap, 1996 e 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Brasília: o Instituto. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 19 agosto. 2018.

JUNGES, José Roque; BARBIANI, Rosangela; ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone. Planejamento Estratégico como exigência ética para a equipe e a gestão local da Atenção Básica em Saúde. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 19, p. 265-274, 2015.

KAMIMURA, Quésia Postigo. Microrregionalização: uma proposta metodológica, organizacional e estratégica para os serviços de saúde de alta e médica complexidade no Litoral Norte Paulista. **Taubaté: UNITAU**, 2004.

KLIKSBERG, B. El Rediseño del Estado para el desarrollo socioeconómico y el cambio: Una agenda estratégica para la discusión. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**. n. 2 , Caracas, julho, 1994.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo:Saraiva, 2009.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
Lei Complementar Estadual nº 15, de 14 de outubro de 1986.

Lei Complementar nº 76, de 27 de abril de 1993.

Lei Complementar nº 42, de 19 de março de 1991.

Lei Complementar nº 224, de janeiro de 2000.

LEITÃO, P. C. C.; NASSIF, M. E. **Decisões estratégicas e informação: sensemaking organizacional como abordagem alternativa**. *In: Estratégia e Negócios*. Florianópolis, v. 2, n. 1, jan./jun. 2009.

LIDA, I. **Planejamento estratégico situacional**. Production, p. 113-125, 1993.
Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65131993000200004&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 ago. 2018.

LIMA, Renato Sérgio de; BUENO, Samira. O eterno presente da segurança pública brasileira. *In: FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2015*. São Paulo: FBSP, 2015.

LOBOSCO, Antonio; FERNANDES, Marcelo Eloy; MACHADO, Júlio César. A gestão de projetos aplicada no gerenciamento de incubadoras de empresas de base tecnológica. **Latin American Journal of Business Management**, v. 7, n. 1, 2016.

LOPES, C. **Soberania nacional e execuções sumárias**. São Paulo:Folha de São Paulo, 6 nov. 2003. Disponível em:
<<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniaofz0611200310.htm>>. Acesso em 12 set 2017.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALTA, Deborah Carvalho et al. Mortalidade e anos de vida perdidos por violências interpessoais e autoprovocadas no Brasil e Estados: análise das estimativas do Estudo Carga Global de Doença, 1990 e 2015. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, v. 20, p. 142-156, 2017.

MARCIAL, E. C. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. São Paulo: FGV, 2015.

MARQUES, D. F. Z.; BERWIG, A. **Segurança pública e direitos humanos**. *In: XXII Jornada de Pesquisa, UNIJUÍ*, 2017.

MARTINS, J. H. **Inovação e eficiência no controle do crime: uma análise estrutural de sistemas de segurança pública**. 2008, 115f. Dissertação (Mestrado em Ciências Políticas) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 2008.

MARTINS, Vinicius Abilio. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 2, p. 88-103, 2015.

MASCARENHAS, C. C. *et al.* **Aplicação do modelo de planejamento estratégico situacional na gestão municipal**. Lisboa: Centro de Congressos de Lisboa, 2006.

MASCARENHAS, Carlos Cezar de. Indicadores sociais e econômicos como instrumento de gestão e desenvolvimento das cidades: Uma aplicação no município de Jacareí. **Taubaté: Universidade de Taubaté**, 2006.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas. 1996.

MATUS, C. **Planificación, libertad y conflicto**. Caracas: Ediciones Iveplan, 1985.

_____. **Teoría del juego social**. Caracas: Fondo Editorial ALTADIR, 2000.

_____. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Editora IPEA, 1993.

_____. **El PES en la práctica**. Caracas: Fundación ALTADIR, 1994.

_____. **O Método PES: roteiro de análise teórica**. São Paulo: FUNDAP, 1997.

MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011 - 2030**. Belo Horizonte: ALMG, 2011.

MORAES, L. P. B. **Disque-denúncia: a arma do cidadão, um estudo sobre os processos de construção da verdade a partir das experiências da Central Disque-Denúncia do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Antropologia). Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2006. 155f. Disponível em: <http://www.proppi.uff.br/ppga/sites/default/files/dissertacao_disquedenuncia_lcia_ne_patricio_adobe.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2017.

NASCIMENTO, Claudia Pinheiro. O processo de urbanização da Amazônia e seus mecanismos entre a década de 1930 e 1980. **Ateliê Geográfico**, v. 5, n. 2, p. 227-256, 2011.

NÚCLEO DE DENÚNCIAS. **Relatório Estatístico nº 03**. Polícia Civil de Rondônia, 2017.

OLIVEIRA, Edson A. de Araujo Querido et al. Modernização da gestão pública municipal: da burocratização à inovação nos processos. **Latin American Journal of Business Management**, v. 6, n. 1, 2015.

OLIVEIRA FILHO, A.; *et al.* **Planejamento estratégico**: uma reflexão teórica. *In*: XIV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária. Florianópolis, 3 a 5 de dez. de 2014. Anais. Florianópolis, 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **A ONU e o meio ambiente**. Disponível em: < https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/07/UN_Position_Paper-People_with_Disabilities.pdf>. Acesso em: 23fevereiro de 2019.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

PAIXÃO, A. L. **Crime, controle social e consolidação da cidadania**: as metáforas da cidadania. *In*: REIS, F. W.; O'DONNEL, G. A democracia no Brasil: dilemas e perspectivas. São Paulo: Vértice, 1988.

PERNAMBUCO. **Secretaria de Planejamento e Gestão. Plano de Desenvolvimento Pernambuco 2025**. Recife: SEPLAG, 2014.

PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil**: uma nova abordagem. Brasília: ENAP, 2000.

PINHEIRO, P. S. **Polícia e consolidação democrática**: o caso brasileiro. *In*: São Paulo sem medo, um diagnóstico da violência urbana. São Paulo, 1998.

PONCIOLI, P. **Um olhar sobre a gestão da segurança pública através do processo de socialização profissional do futuro policial no Rio de Janeiro (Brasil) e em Toronto (Canadá)**. Rio Grande, n. 8, 2008.

PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA, 2018.
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA, DEFESA E CIDADANIA (SESDEC). Decreto N. 21.887, de 25 de abril de 2017.

PORTO, C. T. **Uma análise do perfil do paulistano no registro de ocorrências policiais**. São Paulo, 2015.

Prefeitura do Município de Porto Velho. **Planejamento Estratégico**, 2009.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

Programa de Ações Integradas e Referenciais de Enfrentamento à Violência Sexual Infantojuvenil no Território Brasileiro – PAIR. **Relatório do Marco Zero**. 2013.

RAMOS, M. R. G. **Desafios da concretização do planejamento estratégico governamental em âmbito municipal**. 2012. 54 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

RIEG, D. L., *et al.* **Aplicação de procedimentos do planejamento estratégico situacional (PES) para estruturação de problemas no âmbito empresarial: estudos de casos múltiplos**. *In: Gestão e Produção*, Vol. 21, No. 2, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v21n2/v21n2a14.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

RIVERA, F.J.U. **Planejamento e programação em saúde: um enfoque estratégico**. São Paulo: Cortez-Abrasco, 1992.

ROCHA, C.H.B. **Geoprocessamento tecnologia transdisciplinar**. Juiz de Fora: 2000.

RODRIGUES, M. **Geoprocessamento: um retrato atual**. *In: Revista Fator GIS*. Curitiba, 1993.

RONDÔNIA, Governo do Estado de. **Plano Estratégico 2016-2020: Governo do Estado de Rondônia**. Porto Velho, 2016.

_____. Secretaria Estadual de Contabilidade. 2017.

RUEDIGUER, M. A.; RICCIO, V. **Mídia, estado e sociedade civil: a mobilização social da segurança pública pelo Disque-Denúncia**. *In: OLIVEIRA, F. B.; et al.* (Orgs.). **Desafios da Gestão Pública de Segurança**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SAE. Relatório de Conjuntura nº 4: **Custos econômicos da criminalidade no Brasil**. Secretaria de Assuntos Estratégicos, Presidência da República, 2018.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado do Planejamento. **Plano de Desenvolvimento de Santa Catarina 2030: Plano SC 2030**. Florianópolis: SPG, 2018. Disponível em: <<http://www.spg.sc.gov.br/visualizar-biblioteca/acoes/plano-catarinense-de-desenvolvimento/1162-plano-sc-2030-versao-final/file>>. Acesso em: 24 fev. 2019.

SANTOS, O. F.; *et al.* **A gestão estratégica organizacional e a utilização do planejamento estratégico situacional: um estudo de caso em uma pequena empresa de serviços em Itapeva, SP**. *In: Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 11, n. 1, 2015.

SANTOS, T.R. **A contabilidade e o planejamento estratégico**. 2012. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br>>. Acesso em 22 ago. 2018.

SAPORI, L. F. **Segurança pública no Brasil: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro. FGV, 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. LTC, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SECRETARIA ESTADUAL DE COMUNICAÇÃO (SECOM). **Portal do Governo do Estado de Rondônia**. 2017.

SELLTIZ, C.; *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder/Edusp, 1967.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP**. Rio de Janeiro 43(2):347-69, mar./abr. 2009.

SILVA, B. M. **Reformar a polícia e pensar a cidade**: o policiamento comunitário e a segurança pública pedetista no Rio de Janeiro (1983-95). *In*: Revista Libertas, Juiz de Fora, v.15, n.2, p. 189-214, ago/dez, 2015. Disponível em: <<https://libertas.ufjf.emnuvens.com.br/libertas/article/view/3068/2369>>. Acesso em 22 abr. 2017.

SILVA, Juliano Augusto da. **Tráfico de drogas e a violência: um estudo de caso sobre as repercussões do tema em relação aos crimes de homicídio ocorridos em Lajeado, RS, no ano de 2014**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso.

SOBREIRA NETO, Francisco; HOURNEAUX JUNIOR, Flávio; POLO, Edison Fernandes. A adoção do modelo de planejamento estratégico situacional no setor público brasileiro: um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 39, p. 149-165, 2006.

SONNE, W. **Criminal Investigation for the Professional Investigator**. CRC Press, 2006.

STAUFENBERGER, Richard A. The professionalization of police: Efforts and obstacles. **Public Administration Review**, v. 37, n. 6, p. 678-685, 1977.

STONER, J.A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TIMÓTEO, Simão Santos; DE OLIVEIRA, Clauberto Rodrigues; SOUZA, Romário Vieira. O Papel do Planejamento Estratégico Frente a Entidades Públicas: Um Estudo de Caso na Diretoria Regional de Educação–DRE'6 em Propriá-SE. *In*: **Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação–CONGENTI**. 2019.

VEBER, A. P. *et al.* **Gestão da assistência farmacêutica, módulo transversal 1**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

VICENTE, J.; BALTAZAR, A. **Cultura, comportamento organizacional e sensemaking**. 2017.

WEICK, K. **Sensemaking in organizations**. London: Sage publications, 1995.

_____. **Organizing for transient reliability: the production of dynamic nonevents**. *In: Journal of Contingencies and Crisis Management*, v. 19, n. 1, p. 21-27, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VILLAÇA, Flávio. Espaço intraurbano no Brasil. São Paulo: Studio Nobel, 2001.

WILSON, J.; WEISS, M. A. **A performance-based approach to police staffing and allocation**. Michigan, Michigan State University, 2012.

WHO. **The world health report 2003: shaping the future**. Geneva, 2003. Disponível em: <<http://www.who.int/whr/2003/download/en/>>. Acesso em 12 set 2017.

XAVIER, Antônio Roberto. Políticas públicas de combate ao crime organizado: ações da polícia militar do Ceará nas divisas do Estado. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 48, 2017.

ANEXOS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: PLANEJAMENTO OPERACIONAL SITUACIONAL: Proposta de um novo modelo de planejamento operacional para a Polícia Civil do Estado de Rondônia.

Pesquisador: Elizangela Matias de Souza

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 86098318.0.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.600.062

Apresentação do Projeto:

O presente estudo abordará o Planejamento Operacional Situacional da Polícia Civil do Estado de Rondônia, levando em consideração o impacto do acelerado aumento populacional da última década com o advento do desenvolvimento regional do Estado, e o aumento dos índices criminais.

Objetivo da Pesquisa:

Analisar os pressupostos exigidos para a elaboração das etapas de inovação no modelo de Planejamento Operacional para a Polícia Civil do Estado de Rondônia.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Risco refere-se ao desconforto dos avaliados, em responder ao questionário em ambiente e horário de trabalho, para solucionar este problema, os instrumentos serão entregues para responderem de acordo com a conveniência dos investigados.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Com a análise do modelo de planejamento operacional adotado pela a Polícia Civil do Estado de Rondônia, com o impacto do acelerado aumento populacional este estudo possibilitará a promoção de um novo modelo de planejamento operacional que viabilize a execução e otimize o tempo gasto com a elaboração do plano e aplicação da operação policial.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Adequado.

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATE
Telefone: (12)3635-1233 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cepunitau@unitau.br



Continuação do Parecer: 2.600.062

Recomendações:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté recomenda a entrega do relatório final ao término da pesquisa.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Atende ao protocolo de pesquisa do sistema CEP-CONEP. Apresentação do projeto bem elaborada e de fácil entendimento.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião realizada no dia 13/04/2018, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1091232.pdf	23/03/2018 12:18:13		Aceito
Outros	TERMODECOMPROMISSOCONFIDENCIALIDADE.pdf	23/03/2018 12:17:06	Elizangela Matias de Souza	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	23/03/2018 12:16:31	Elizangela Matias de Souza	Aceito
Outros	SolicitacaoDeAutorizacaoDaPesquisa.pdf	16/03/2018 18:18:36	Elizangela Matias de Souza	Aceito
Outros	AUTORIZACAODAPESQUISA.pdf	16/03/2018 18:11:20	Elizangela Matias de Souza	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetededissertacaoFINAL.pdf	16/03/2018 17:44:35	Elizangela Matias de Souza	Aceito
Outros	questionario_Agentes_de_Polícia.pdf	16/03/2018 17:34:35	Elizangela Matias de Souza	Aceito
Outros	questionarioANALISTAS.pdf	16/03/2018 17:25:22	Elizangela Matias de Souza	Aceito
Outros	questionarioDELEGADOS.pdf	16/03/2018 17:23:40	Elizangela Matias de Souza	Aceito
Outros	consentimentoposinformacao.pdf	16/03/2018 17:18:31	Elizangela Matias de Souza	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	16/03/2018 17:14:58	Elizangela Matias de Souza	Aceito
Projeto Detalhado	projetededissertacaoFINAL.docx	16/03/2018	Elizangela Matias	Aceito

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
 Bairro: Centro CEP: 12.020-040
 UF: SP Município: TAUBATE
 Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cepunitau@unitau.br



UNITAU - UNIVERSIDADE DE
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 2.600.062

/ Brochura Investigador	projetodedissertacaoFINAL.docx	17:13:42	de Souza	Aceito
----------------------------	--------------------------------	----------	----------	--------

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

TAUBATE, 16 de Abril de 2018

Assinado por:
José Roberto Cortelli
(Coordenador)