

**LESTU
PUBLISHING
COMPANY**



POLÍTICAS DE ESTADO NA SEGURANÇA PÚBLICA

uma análise do sistema
de segurança do Piauí



JOSÉ WILSON GOMES DE ASSIS



JOSÉ WILSON GOMES DE ASSIS

POLÍTICAS DE ESTADO NA SEGURANÇA PÚBLICA

uma análise do sistema
de segurança do Piauí



Expediente

Direção editorial: Edson Rodrigues Cavalcante

CrossRef Manager: Eleyne Deyannys Silva

Projeto Gráfico: Kelma Gallas

Diagramação: Kleber Albuquerque Filho

TI publicações OMP Books: Eliezyo Silva



FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
(CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

A848

Assis, José Wilson Gomes de

Políticas de Estado na segurança pública:
uma análise do sistema de segurança do Piauí /
José Wilson Gomes de Assis. -- São Paulo : Lestu
Publishing Company, 2022.

193 p. *online*. pdf.

Bibliografia

ISBN: 978-65-996314-1-2

DOI: 10.51205/lestu.978-65-996314-1-2

1. Ciência política 2. Políticas públicas

3. Segurança pública - Piauí (Estado) I. Título.
21-86720 CDU - 34:351.78

Índices para catálogo sistemático:

1. Segurança pública : Direito 34:351.78

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

A Lestu Publishing Company é uma editora que acredita na Ciência Aberta. Permitimos a leitura, download e/ou compartilhamento do conteúdo desta obra para qualquer meio ou formato, desde que os textos e seus autores sejam adequadamente referenciados.

LESTU PUBLISHING COMPANY

Editora, Gráfica e Consultoria Ltda
Avenida Paulista, 2300, andar Pilotis
Bela Vista, São Paulo, 01310-300,
Brasil.

editora@lestu.org

www.lestu.com.br

(11) 97415.4679

Imagens da obra:
Canva (Creative Commons)



Todos os livros publicados pela Editora Lestu Publishing Company estão sob os direitos da Creative Commons 4.0 https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt_BR

Dedicamos esta obra a todos os profissionais de segurança pública que buscam, mesmo em um cenário tão difícil e no limite de suas forças, proteger a sociedade e contribuir para a construção de uma país melhor. Dessa forma, este livro apresenta reflexões que poderão auxiliar os profissionais de segurança, especialmente, aos que exercem funções nos níveis táticos ou estratégicos, a gerenciarem com mais eficiência os recursos disponíveis.

Agradecimentos

A Deus, por todas as bênçãos derramadas em minha vida, ao nosso senhor e salvador Jesus Cristo, por ter morrido e ressuscitado para nos salvar do pecado e do dano da segunda morte. Igualmente dedico à minha querida esposa Renata e aos meus filhos, Manuela e Jônatas, pelo carinho, apoio, alegria e paz em minha vida; ao meu saudoso pai, José Rosa de Assis Irmão, pelo exemplo de determinação, honestidade, temor a Deus e amor ao próximo; à minha saudosa mãe, Francisca Paulina Gomes, que se foi tão cedo e que do Céu se alegra por essa vitória; aos meus 21 irmãos (ainda que alguns deles não estejam conosco) e a meus demais familiares, pelos ensinamentos práticos sobre o valor da união, amizade e respeito; ao meu saudoso irmão, Cap PM Carlos Gomes, pelo exemplo de vida, honestidade e zelo pela coisa pública, cuja memória irei honrar por todos os dias da minha vida; ao Deputado Federal e ex-Secretário de Segurança Pública do Piauí, Cap PM Fábio Abreu; ao atual Secretário de Segurança Pública do Piauí, Cel PM Rubens Pereira e ao ex-Comandante-Geral da PMPI, Cel PM Lindomar Castilho, pela confiança em mim depositada; ao Cel PMMG RR Gilberto Protásio, pelo zelo, disponibilidade, dedicação e incentivo durante o processo de conclusão da pesquisa que culminou na produção desta obra; à Polícia Militar do Piauí, pela honra de vestir sua farda e por ter me ensinado a ser forte e corajoso, mesmo nas situações mais adversas; ao meu amado Estado do Piauí, por forjar um povo de vontade de ferro, apto para superar tantas dificuldades e provações e, quiçá, diante de bons líderes e exemplos edificantes, venha a se tornar referência na nação.

Sumário

PREFÁCIO	13
Capítulo 1	
INTRODUÇÃO	17
Capítulo 2	
SISTEMAS DE SEGURANÇA PÚBLICA, PRISIONAL E SOCIOEDUCATIVO DO ESTADO DO PIAUÍ	27
2.1 Sistema de segurança pública do estado do Piauí.....	28
2.2 Polícia Militar do Piauí.....	30
2.3 Polícia Civil do Piauí.....	32
2.4 Corpo de Bombeiros Militar do Piauí.....	34
2.5 Sistema prisional do Estado do Piauí.....	39
2.6 Sistema socioeducativo do Estado do Piauí.....	42
Capítulo 3	
A TIPOLOGIA DE PROJETOS COMPLEXOS DE LONGO PRAZO NA SEGURANÇA PÚBLICA.....	47
3.1 Unidades significativas e suas características-padrão.....	51
3.2 Vetores de análise da tipologia de projetos complexos na segurança pública	55
3.3 Vetor de análise incerteza orçamentária.....	56
3.4 Vetor de análise complexidade.....	60
Capítulo 4	
DIMENSÃO DE GESTÃO DA TIPOLOGIA PROJETOS COMPLEXOS DE LONGO PRAZO NA SEGURANÇA PÚBLICA.....	67
4.1 Dimensão de gestão “prevenção a desempenho em veneziana”	67
4.2 Dimensão de gestão “gestão do conhecimento”	73
4.3 Dimensão de gestão “análise dos envolvidos”	80

PREFÁCIO

4.4 Dimensão de gestão “mudança da cultura organizacional”	86
4.5 Dimensão de gestão “julgamento moral da população”	93
Capítulo 5	
METODOLOGIA	101
5.1 Método de abordagem.....	101
5.2 Método de procedimento	102
5.3 Classificação da pesquisa.....	102
5.4 Técnica de pesquisa e coleta de dados.....	103
5.5 Delimitação do universo pesquisado.....	104
5.6 Método de organização e análise dos dados.....	105
Capítulo 6	
APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	107
6.1 Dimensão de gestão “prevenção a desempenho em veneziana”	107
6.2 Dimensão de gestão “gestão do conhecimento”	109
6.3 Dimensão de gestão “análise dos envolvidos”	122
6.4 Dimensão de gestão “mudança da cultura organizacional”	129
6.5 Dimensão de gestão “julgamento moral da população”	143
Capítulo 7	
CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	165
7.1 Dimensão de gestão “prevenção a desempenho em veneziana”	166
7.2 Dimensão de gestão “gestão do conhecimento”	167
7.3 Dimensão de gestão “análise dos envolvidos”	168
7.4 Dimensão de gestão “mudança da cultura organizacional”	169
7.5 Dimensão de gestão “julgamento moral da população”	170
7.6 Sugestões	173
7.6.1 Dimensão de gestão “prevenção a desempenho em veneziana”	173
7.6.2 Dimensão de gestão “gestão do conhecimento”	174
7.6.3 Dimensão de gestão “análise dos envolvidos”	176
7.6.4 Dimensão de gestão “mudança da cultura organizacional”	178
7.6.5 Dimensão de gestão “julgamento moral da população”	179
REFERÊNCIAS	181

A responsabilidade de prefaciar um livro não é algo tão simples. Contextualizar o perfil da obra na expectativa de se dar o ponta-pé inicial, inspirado no contexto em que ela possa estar envolvida, mostra-se como a missão de alguém que teve o privilégio de ser alçado à uma colina, avistado a paisagem do outro lado, para retornar com o dever de dizer o que viu.

Assim, quando fui convidado a esta tarefa, surpreso, não me contive e, naturalmente, devo ter externado meu sentimento de que não fosse capaz ou apequenasse o propósito. Contudo, como nunca me afeiçoei a recusar um ofício e, neste caso, movido talvez por uma pitada de vaidade, pela importância que vejo nesta publicação, eis-me aqui neste desafio.

O contexto atual da violência na sociedade brasileira, multifacetária e complexa, provoca-nos a todos a buscar as melhores e mais urgentes soluções. Os indicadores no Brasil como um todo apontam um crescente avanço das mortes violentas e intencionais, que parecem incontroláveis.

A repercussão nos meios de comunicação sempre soa com acentuado descrédito para a gestão das políticas estabelecidas para a segurança pública, em um ambiente que convive com estruturas obsoletas, instrumentos inadequados de atuação, mecanismos legais de controle social equivocados e recursos instalados ao longo dos anos, sem o prévio e qualificado planejamento. É necessário, pois, que venham luzes a indicar um caminho.

Penso que esse é o propósito do resultado deste trabalho, nascido da justa e abençoada indignação de um jovem oficial cujas ideias e ideais, pela clareza e inteligência, merecem ser passadas a exame na leitura destas páginas. Para aquele que deseja a qualidade na gestão dos órgãos que compõem o sistema único de segurança pública, atualmente, merece passar por aqui alguns instantes, para compreender que integrações de meios e ações, na realidade atual, sem que tais instituições distanciem-se de suas finalidades, contribuem para uma coesão indispensável no uso racional dos instrumentos de transformação.

Os órgãos que compõem o sistema único de segurança pública no Brasil possuem atribuições específicas para atuação legal mas com destino único e inseparável que é a “preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio”. Portanto, com bastante propriedade, o autor nos leva a entender, sem os arroubos de uma dissertação cansativa, a necessidade, sobretudo, da cooperação estratégica das instituições que

compõem essa rede a nível estadual. Com muita clareza, demonstra que é possível transformar e chegarmos a uma gestão eficiente do sistema, a partir de um alinhamento estratégico concebido com a implementação de um planejamento que permita soluções compartilhadas.

Na sua reflexão, não esqueceu o autor, baseado certamente na sua experiência profissional cheia de desafios, de apontar a inserção, nessa engrenagem sinérgica, do sistema prisional e socioeducativo. Bem assim, da polícia ostensiva, da polícia judiciária, do Corpo de Bombeiros, analisando sob o aspecto proposto, suas estruturas orgânicas instaladas, para reafirmar a importância da agregação de esforços que se deve empreender em projetos de coalizão a longo prazo.

Porém, assevera que tais projetos devem conter indicadores de monitoramento bem delineados, baseados na gestão do conhecimento, mudança da cultura organizacional, cooperação estratégica interorganizacional, acompanhamento da percepção da população acerca da interrelação de fatores que interferem diretamente na criminalidade e a racionalização dos recursos orçamentários e financeiros, com execução controlada, para o acompanhamento efetivo dos resultados. Em síntese, como bem provoca o autor em sua conclusão, a saída é “montar um painel de monitoramento da realidade do Piauí no tocante aos sistemas de segurança”, aliada a uma administração que permita o exame eficiente e o refazer periódico com a evolução dos resultados obtidos.

Sem a intenção desnecessária de passar o verniz, a leitura deste livro é uma proposta de fôlego para os gestores da segurança pública, nos seus variados níveis de governança. Lança-se como alternativa de reorganização do planejamento estratégico nessa conturbada realidade em que estamos inseridos e levados, pela força da missão que o destino nos move, a buscar o melhor caminho.

Por tais razões, aconselho o exame da obra, didática, ponderada, escorada em uma fundamentação lógica, absolutamente motivadora e com uma lanterna em direção ao futuro. Reflete a serenidade e a inteligência, sobretudo emocional, de quem a escreveu, um oficial comprometido e firme em seus ideais de otimizar, pelas palavras e pelo exemplo, a gestão pública.

Teresina, novembro de 2022.

Cel PM Rubens da Silva Pereira

Secretário de Segurança Pública do Estado do Piauí



INTRODUÇÃO

A melhoria da segurança pública e o aumento da eficiência das instituições policiais estão entre as questões mais relevantes e discutidas na atualidade. A Constituição Federal no art. 144 estabelece que a segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos.

Em seguida, o mesmo artigo dispõe que esta é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através da polícia federal, polícia rodoviária federal, polícia ferroviária federal, polícias civis, polícias militares, corpos de bombeiros militares e polícias penais federal, estaduais e distrital.

De Plácido e Silva (2001, p. 740) ensina que segurança pública “[...] é o afastamento, por meio de organizações próprias, de todo perigo ou de todo mal, que possa afetar a ordem pública, em prejuízo da vida, da liberdade ou dos direitos de propriedade do cidadão”.

Na doutrina portuguesa, segundo Sousa (2009, p. 30), “[...] a segurança pública corresponde, pois, a um estado que possibilita (viabiliza) o livre exercício dos direitos, liberdades e garantias consagrados na Constituição e na lei”.

Ao longo dos anos, por conta de erros estratégicos, escassez de recursos, falta de modernização, ausência de vontade política, dentre outros fatores, agravou-se a situação da segurança pública brasileira, resultando no grave cenário de alta criminalidade, violência, insegurança

e fortalecimento do crime organizado¹. Pesquisa do Instituto Gallup 2018 Global law and Order coloca o Brasil como o quarto país no mundo em que as pessoas sentem mais insegurança² (CARRERA NETO, 2020, p. 52).

Nesse entendimento, Szabó e Risso (2009, p. 30) afirmam que “[...] é imperativo que a segurança pública, com o paradigma de inteligência, eficiência e eficácia, entre cada vez na agenda política prioritária do país”. O relatório de custos econômicos da criminalidade no Brasil (BRASIL, 2018, p. 9) revela que o país está entre os 10% de países com maiores taxas de homicídio no mundo, apesar de ter uma população equivalente a 3% da população mundial, concentrando cerca de 14% dos homicídios do mundo.

Nessa conjuntura, as altas taxas de violência acarretam profundo descredito no sistema de segurança pública e na justiça criminal, situações que, segundo Szabó e Risso (2009, p. 31), “[...] colocam em xeque a própria democracia, ameaçam nosso direito fundamental à vida e à liberdade e impedem o desenvolvimento socioeconômico do país”.

No tocante ao impacto que a criminalidade causa na economia brasileira, o Atlas da Violência do ano de 2019 (IPEA, 2019, p. 12) mostra que a criminalidade tem um efeito significativo no custo econômico nacional ao se desperdiçar a cada ano algo equivalente a 5,9% do PIB em face da violência no Brasil.

Leal (2018, p. 269) observa que a sensação de segurança é, sem dúvidas, o produto entregue pela polícia à sociedade. Consoante o referido autor, a sensação de segurança é o que o cidadão “sente como resultado da ação policial e, sentindo, passa a viver uma vida social, primeiro tornada possível e, posteriormente, produtiva”. Dessa forma, a polícia é uma das organizações responsáveis por produzir cidadania como resultado do produto sensação de segurança.

Embora as instituições policiais não sejam as únicas responsáveis pela atual situação da segurança pública no país, recai sobre elas considerável cobrança social de melhoria nessa área. Nesse sentido, Soares (2006, p. 124) salienta que “violência e criminalidade são problemáticas complexas demais, graves demais para serem tratadas apenas como casos

1 Toneto (2008, p. 27) aponta que a noção de crime organizado é cultural e depende do país e do tempo. Para a autora, hoje, são consideradas organizações criminosas aquelas com hierarquia de comando, planejamento empresarial, claro objetivo de lucros, uso de meios tecnológicos avançados, recrutamento de pessoas, divisão funcional de atividades, conexão com o poder público ou com o poder político, oferta de serviços, divisão territorial das atividades, alto poder de intimidação, alta capacitação para a fraude e conexão, inclusive internacional, com outras organizações.

2 Cunha (2019, p. 27) traçando um rápido percurso sobre a variedade de sentidos da noção de crime e dos significados na sua órbita, a autora portuguesa aponta que a designação “medo do crime” é sobretudo da tradição norte-americana, enquanto a denominação “sentimento de insegurança” ou “insegurança” é de uso mais europeu.

de polícia – ainda que o papel das polícias seja, evidentemente, de grande importância.”

Cruz, Souza e Batitucci (2013, p. 1309) enfatizam que, no Brasil, existem diversos indicativos de que o aparato institucional não tem se mostrado capaz de prevenir, controlar e conter o fenômeno da violência e da criminalidade nem, tampouco, adotar medidas junto àqueles de comportamento desviante que minimizem a impunidade e possam levar à correta detenção dos infratores, dentro das normas legais, provendo ao apenas perspectivas de reinserção social.

Diante dessa insustentável situação, fica demonstrada a urgente necessidade de implementação de mudanças significativas na condução de estratégias e ações governamentais e sociais no campo da segurança, assim como na forma de atuação da polícia³, considerando que esta, conforme Mawby (2010 citado por NUNES *et al.*, 2017), é a organização (ou conglomerado de organizações) que detém a responsabilidade de garantir a ordem através de uma série de serviços, estratégias e ações.

Portanto, a modernização, bem como o aumento da transparência, qualidade e eficiência das ações policiais são aspectos essenciais no processo de melhoria da segurança pública brasileira. Nesse contexto, é oportuno acrescentar que a Carta Magna no art. 144, §7º, assevera que a lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades. Estando evidente a preocupação do legislador constituinte com a eficiência das instituições responsáveis pela segurança pública no país.

A eficiência é um aspecto fundamental no campo da administração. Tanto o é que a Constituição Federal a elencou como um dos princípios da administração pública⁴. No tocante à definição de eficiência na contemporaneidade, faz-se oportuna a lição de Saraiva (2014):

Atualmente, o conceito de eficiência está relacionado à noção de Administração Gerencial, consubstanciando-se em princípio fundamental a orientar a Administração Pública no sentido de atender o cidadão na exata medida de suas necessidades, de forma ágil, mediante utilização racionalizada dos recursos públicos, oportunizada por uma organização interna adequada a tal desiderato.

3 No aspecto histórico, Holloway (1997, p. 264) destaca que as organizações policiais brasileiras foram criadas não só para preservar o status quo social, ainda que isso fosse impossível, mas igualmente para lidar com os efeitos sociais do colapso da velha ordem. Nesse sentido, segundo o autor, “o desenvolvimento do aparato de repressão foi também progressivo e previdente. Possibilitou à elite política e econômica conversar a vantagem na guerra social, controlar os escravos e seus sucessores funcionais e a manter a ralé acuada. O Brasil convive com os resultados até hoje”.

4 Art. 37 da Constituição Federal.

Neste enfoque, em observância ao art. 144, §7º da Constituição da República foi editada a lei nº 13.675/2018 que disciplinou a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, bem como criou a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e instituiu o Sistema Único de Segurança Pública (Susp).

A referida lei elencou os princípios⁵ da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, dentre estes, muitos estão relacionados à eficiência, transparência e prestação de contas na gestão de segurança pública.

Ainda em 2018 foram estabelecidas as normas, estrutura e procedimentos para a execução da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, através do decreto nº 9.489/2018. No mesmo ano, foi instituído pelo decreto nº 9.630/2018 o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social.

Portanto, observa-se uma preocupação com a necessidade de se implementar uma gestão eficiente na segurança pública. Nesse prisma, é pertinente consignar a lição de Rolim (2006, p. 37) a respeito da denominada “Síndrome da Rainha Vermelha”, na qual, as instituições de segurança pública em virtude da adoção do modelo reativo de policiamento, ainda que se esforcem ao máximo, não conseguem obter resultados satisfatórios.

Sapori e Soares (2015, p. 86) citam o relatório que compõe a Estratégia Nacional de Justiça e Segurança Pública (ENASP) em que se extrai a estimativa de que apenas entre 5% e 8% dos homicídios ocorridos anualmente no Brasil têm autoria e materialidade identificadas. Nessa senda, relativamente à necessidade de avaliação de desempenho nas organizações, inclusive nas que atuam na área da segurança pública, oportunas são as palavras de Reis (2011, p 66):

Em instituições públicas, entre elas destacamos as de segurança pública, é de suma importância a avaliação de desempenho. O desempenho no âmbito das instituições públicas é a capacidade da instituição atingir seus objetivos através da implementação de estratégias adotadas dentro do seu processo de planejamento. Esse desempenho deve ser medido e avaliado, de tal maneira que as instituições públicas, seus departamentos ou até mesmo suas ações sejam aperfeiçoadas.

Campos (2015, p. 54-55) alerta que as particularidades das organizações policiais não as excluem das demais características das organizações

5 Art. 4º da lei nº 13.675/2018.

em geral nem as coloca em situação especial que as impeça de adotar práticas de gestão modernas ou inovadoras.

Diante da atual situação da segurança pública e do dever de se ofertar um policiamento⁶ preventivo e repressivo de qualidade, a adoção de práticas de gestão moderna nas instituições policiais é algo que não pode ser ignorado. Ainda que, segundo Soares (2006, p. 117), as polícias não estejam preparadas para as exigências do mundo contemporâneo. Além disso, Soares (2006, p. 118) assevera que as polícias brasileiras são unidades isoladas, as quais disputam entre si e que raramente dialogam.

Assim, em face da arquitetura organizacional do sistema segurança pública, necessário se faz buscarmos estratégias para melhorar a gestão de segurança pública no país. Para Szabó e Risso (2018, p. 51) “[...] apesar do modelo brasileiro não favorecer um trabalho coeso, ele não impede que se melhorem a atuação e os resultados das polícias”.

Logicamente, para a adoção de políticas públicas eficientes na segurança pública é necessário primeiramente obter um diagnóstico. Estudo realizado pelo governo federal (BRASIL, 2018, p. 11) indicava como urgente “[...] a agregação de dados sobre a atuação das forças de segurança e o monitoramento/acompanhamento das políticas públicas implementadas, adaptando-as ou descontinuando-as quando sua eficácia não for observada”. Acerca da importância da avaliação da gestão e do seu reflexo na transparência e accountability às ações governamentais, nos ensina Reis (2011, p. 63):

A avaliação representa um potente instrumento de gestão na medida em que pode (e deve) ser utilizada durante todo o ciclo da gestão, subsidiando desde o planejamento e formulação de uma intervenção, o acompanhamento de sua implementação, os consequentes ajustes a serem adotados, até as decisões sobre sua manutenção, aperfeiçoamento, mudança de rumo ou interrupção.

Além disso, a avaliação pode contribuir para a viabilização de todas as atividades de controle interno, externo, por instituições públicas e pela sociedade levando maior transparência e *accountability* às ações de governo.

6 Nunes et al. (2017, p. 94 apud MAWBY, 2010) acentuam que o policiamento traduz-se no processo que serve o propósito de vigiar, combater e prevenir o crime, empregando os agentes de polícia, de diferentes organismos de que faz parte a polícia, mediante modelos que variam de país para país.

No mesmo sentido, Fernández e Yñiguez (2014, p. 12) ensinam que, a partir do diagnóstico, é possível aplicar técnicas e práticas profissionais mais eficientes para reduzir ou eliminar, no que for possível, o impacto dos problemas de segurança detectados e melhorar o serviço oferecido à comunidade⁷.

É justamente nesse panorama que a tipologia de projetos complexos de longo prazo revela-se como um eficiente instrumento para se avaliar o sistema de segurança pública de um ente federativo brasileiro, uma vez que possibilita, a partir de indicadores específicos, um diagnóstico que possa subsidiar a elaboração de políticas de estado eficazes na área da segurança.

Ademais, a mencionada tipologia leva em consideração as nuances e complexidades do contexto social, político e econômico brasileiro, dando importância aos aspectos relacionados à percepção ética da população, incerteza orçamentária num ambiente de instabilidade política, bem como a necessidade de adequação das instituições de segurança pública à gestão moderna, atuação em rede e à cooperação estratégica, tudo isso dentro da perspectiva de um projeto de longo prazo na segurança pública.

Isso porque a tipologia em exame foi desenvolvida para se trabalhar a gestão estratégia interorganizacional no campo da segurança pública dentro de um cenário de incerteza orçamentária e num limite temporal que ultrapasse o período de uma gestão governamental. Nessa vertente, Farias (2009, p. 157) adverte que a busca de resultados em curto prazo é pouco compatível com a construção de capacidade instituição sustentável.

Para Soares (2006, p. 126) “[...] a insegurança, compreendida em sua complexidade, requer instrumentos governamentais e de gestão de novo tipo e protagonistas políticos originais. Instrumentos multissetoriais, interdisciplinares, capazes de lidar com a pluridimensionalidade da violência”. Dessa forma, por ser algo extremamente complexo, o que exige estratégias e ações de longo prazo em múltiplas áreas, pois de outro modo, mesmo havendo altos investimentos limitados ao campo da segurança, por conta dos inúmeros fatores que nela interferem, os resultados obtidos poderão ser insatisfatórios.

Após as considerações acima e tendo em vista que a pesquisa trata da aplicação da tipologia de projetos complexos de longo no prazo na segurança pública do Piauí, imprescindível se faz apresentar algumas informações

⁷ *A partir de la diagnosis es posible aplicar las técnicas y prácticas profesionales más eficientes para reducir o eliminar, en lo posible, el impacto de los problemas de seguridad detectados, y mejorar el servicio ofrecido a la comunidad* (FERNÁNDEZ e YÑIGUEZ, 2014, p. 12).

básicas a respeito da realidade dessa unidade federativa para que se compreenda melhor o objeto de estudo.

Desse modo, o estado do Piauí localiza-se na região Nordeste do Brasil, fazendo divisa com os estados do Maranhão, Ceará, Pernambuco, Bahia e Tocantins. Em extensão territorial, tem uma área de 251.756,515 km², ocupando a 11ª posição dentre os congêneres estaduais brasileiros (IBGE, 2020).

No aspecto socioeconômico, de acordo com dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Piauí possui a população estimada de 3.281.480 habitantes (IBGE, 2020), distribuída em 224 municípios.

Em referência ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), conforme dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o estado detém o índice de 0,697 (IPEA, 2017, p. 25), sendo esse indicativo classificado como médio, colocando o Piauí na posição de número 24 no *ranking* nacional.

No campo da educação, o estado teve, no ano de 2017, as seguintes classificações no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em relação à rede pública: 5,0 nos anos iniciais do ensino fundamental e 4,2 nos anos finais do ensino fundamental, possuindo, respectivamente, as posições 18ª e 16ª no *ranking* nacional.

Do ponto de vista da segurança pública, é importante registrar a informação do Atlas da Violência 2019 (IPEA 2019, p.25) de que “[...] em 2017, os estados com as menores taxas de homicídios entre jovens foram São Paulo (18,5), Santa Catarina (30,2) e Piauí (38,9)”.

Em 2019, segundo o Atlas da Violência 2020 (IPEA 2020, p. 21) os estados como as menores taxas de homicídios entre jovens foram: São Paulo (13,8), Santa Catarina (22,6), Minas Gerais (32,6), Distrito Federal (32,8), Mato Grosso do Sul (35,2), Rondônia (37,5) e Piauí(38,9). Nesse contexto, o referido estudo ressaltava ainda que os estados com as menores taxas de homicídios de mulheres por 100 mil habitantes, em 2018, foram São Paulo (2,0) Santa Catarina (2,6), Piauí (3,1), Minas Gerais (3,3) e Distrito Federal (3,4).

Nesse enfoque, é importante observar que o objeto de pesquisa, além do sistema de segurança pública, incluiu também os sistemas prisional e o socioeducativo do Piauí, considerando que estes estão diretamente envolvidos na conjuntura macro da segurança pública estadual. Nessa linha de raciocínio, não seria demasiado salientar alguns aspectos desses dois sistemas no âmbito nacional.

Destarte, no tocante ao sistema prisional brasileiro, o Departamento Penitenciário Nacional (Depen) publicou o levantamento nacional

de informações penitenciárias com dados do primeiro semestre de 2020. Assim, 678.506 pessoas estão presas sem monitoramento eletrônico, enquanto 51.897 estão com monitoramento, 23.563 de patronato e, por fim, 5.552 estão sob tutela das polícias judiciárias ou em unidades das polícias militares e corpos de bombeiros militares. Dessa maneira, comparando-se ao segundo semestre de 2019, o déficit de vagas no sistema prisional brasileiro diminuiu de 312.925 para 231.768. O crescimento populacional caiu de 1,49% para -10,16% (BRASIL, 2020).

Informações extraídas da plataforma de estatística do sistema penitenciário brasileiros (SISDEPEN⁸) apontam que do número total da população carcerária acima mencionado, 31.424 são do sexo feminino e 685.898 do sexo masculino, ressaltando-se as seguintes categorias de incidência por tipo penal: 277.263 (38,65%) contra o patrimônio e 232.241 (32,39%) relacionados às drogas.

Por sua vez, dados relativos ao sistema socioeducativo brasileiro disponibilizados no levantamento anual do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) referente a 2017, demonstram que havia naquele ano um total de 26.109 adolescentes e jovens entre 12 e 21 anos incluídos no sistema socioeducativo (meio fechado), enquanto no meio aberto, existiam 117.2071 adolescentes em cumprimento de liberdade assistida e/ou prestação de serviço à comunidade. Em relação ao gênero, 96% são do sexo masculino e 4% feminino. O Levantamento evidenciou ainda que dos atos infracionais catalogados na pesquisa, 38,1% eram análogos a roubo, 26,5% a tráfico de entorpecentes, 8,4% a homicídio e 5,6% a furto (BRASIL, 2019).

Após essas considerações, convém registrar que este trabalho analisou os sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo do estado do Piauí a partir da tipologia de projetos complexos na segurança pública, apresentando um retrato desses sistemas, examinados de forma conjunta, com base nas cinco dimensões de gestão da mencionada tipologia (prevenção a desempenho em veneziana, gestão do conhecimento, análise dos envolvidos, mudança da cultura organizacional e julgamento moral da população). Nessa perspectiva, delimitou-se o tema quanto à potencialidade da aplicação da tipologia de projetos complexos de longo prazo nos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo do Piauí.

O objeto geral da pesquisa foi verificar se o estado do Piauí possui as características-padrão que o configuram na tipologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública como unidade significativa,

8 Informações colhidas no SISDEPEN atualizadas até 30.09.2020. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.gov.br/depn/pt-br/sisdepen/sisdepen>. Acessado em: 17 out. 2020.

conceito adotado pela tipologia em exame com o objetivo de enquadrar os entes federativos brasileiro como um tipo ideal para fins de sua adequada aplicação.

A esse respeito, estabeleceu-se como objetivos específicos: verificar se estado do Piauí está submetido às regras nacionais do orçamento público; examinar se o estado do Piauí dispõe uma estrutura da Administração responsável pelas políticas públicas locais de segurança pública; investigar se o estado do Piauí apresenta os ambientes nos quais é formado o julgamento moral dos indivíduos; averiguar se o estado do Piauí possui um corpo administrativo de servidores públicos que estejam situados numa cultura organizacional em que coexistam os paradigmas burocráticos e gerencial, bem como identificar se no estado do Piauí existe uma demanda por segurança pública, com problemas cuja solução possa extrapolar os limites temporais de um só mandato eletivo.

Por conseguinte, a temática da pesquisa mostrou-se relevante em razão da necessidade de se analisar conjuntamente os sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo. Dessa maneira, o diagnóstico produzido poderá contribuir como subsídio na formulação de políticas públicas eficazes nas áreas da segurança pública, prisional e socioeducativa do estado do Piauí, demonstrando, igualmente, a importância institucional e social da pesquisa.

Nessa direção, formulou-se o problema da pesquisa no sentido de investigar se a tipologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública é aplicável ao Piauí. Mais especificamente, se a aplicação da referida tipologia nos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo piauiense possibilitará um diagnóstico preciso que possa subsidiar a adoção de políticas de estado eficazes nas áreas da segurança pública, prisional e socioeducativa.

Assim sendo, definiu-se como hipótese básica orientadora do estudo que o estado do Piauí é uma unidade significativa à luz da tipologia de projeto complexos de longo prazo na segurança pública.

Quanto à metodologia, empregou-se o método de abordagem hipotético-dedutivo, adotando-se um caráter predominantemente qualitativo com aportes quantitativos. No que diz respeito ao método de procedimento, aplicou-se o estatístico. Em relação à classificação da pesquisa, definiu-se, quanto aos meios, como bibliográfica e documental; por sua vez, no que trata dos objetivos pretendidos, a pesquisa se classifica como descritiva; e acerca dos meios de pesquisa e coleta de dados, utilizaram-se as pesquisas bibliográfica, documental e a aplicação de questionários

formulados a partir das dimensões de gestão da tipologia mencionada. Isso posto, resta mencionar que o presente livro está dividido em sete seções.

Desse modo, a seção 2 enfoca os aspectos gerais do sistema de segurança pública do Piauí e das instituições que o compõem, bem como dos sistemas prisional e socioeducativo piauiense. A seção 3 discorre sobre a tipologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública e a sua aplicabilidade em relação ao estado do Piauí. Por sua vez, a seção 4 aborda as dimensões de gestão da tipologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública. A seção 5, por seu turno, detalha a metodologia utilizada na pesquisa. A seção 6 traz a apresentação, interpretação e análise dos dados obtidos na pesquisa de campo. A seção 7 versa sobre as conclusões obtidas, apresentando sugestões quanto à temática examinada neste trabalho. Por derradeiro, constam as referências consultadas na pesquisa.

Por fim, cabe destacar que a presente obra é fruto de trabalho de pesquisa realizada no ano de 2020 na Polícia Militar de Minas Gerais, durante a realização do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública (CSP/CEGESP-PMMG).

2

SISTEMAS DE SEGURANÇA PÚBLICA, PRISIONAL E SOCIOEDUCATIVO DO ESTADO DO PIAUÍ

No Piauí os sistemas de segurança, prisional e socioeducativo são administrados por pastas distintas. Dessa forma, a gestão do sistema de segurança pública é realizada pela Secretaria da Segurança Pública (SSP), à qual, por determinação expressa do art. 158 da Constituição Estadual, compete a coordenação, supervisão e controle desse sistema. Por sua vez, o sistema prisional é gerido pela Secretaria da Justiça (SEJUS), conforme art. 42 da lei complementar estadual nº 28/2003, enquanto o sistema socioeducativo fica a cargo da Secretaria de Assistência Social e Cidadania (SASC), por força do inciso VII do art. 34 da lei complementar nº 28/2003.

Diferentemente do sistema de segurança, o qual é composto por três instituições (PMPI, CBMEPI e PCPI¹), os sistemas prisional e socioeducativo integram a própria estrutura das respectivas secretarias (SEJUS e SASC), não existindo, portanto, outras instituições dentro dos seus arranjos organizacionais. Nessa senda, também é oportuno destacar que no ano de 2018 foi lançado o Plano Estadual de Segurança Pública² que possui os seguintes eixos:

Valorização dos profissionais de segurança pública, governança da segurança, segurança e participação social, prevenção social do crime e da violência e construção da cultura de paz e, por fim, segurança e dinâmica socioeconômica dos territórios (PIAUÍ, 2018).

1 Art. 156 da Constituição do Estado do Piauí.

2 O Plano Participativo de Segurança Pública do Estado do Piauí, denominado “Todos pela Segurança” foi lançado em abril de 2018.

É oportuno salientar que na elaboração do referido plano restou evidenciado que no cenário nacional e estadual existe a necessidade de se pautarem as políticas de segurança pública como prioridade da Administração Pública a fim de se permitir o livre desenvolvimento humano, econômico, social, urbano e cultural da comunidade (PIAUÍ, 2018). Durante os estudos para a formatação do plano, foi diagnosticada também a seguinte situação da segurança pública piauiense em 2017:

A segurança pública do Estado está estruturada em 173 unidades, sendo 7 unidades dos bombeiros (4 na capital - duas de apoio e 3 no interior); na Polícia Civil são 103 unidades de delegacia - 52 na capital ou 1 policial para cada 15.600 habitantes e 38 no interior (1/2.304), 4 unidades periciais - uma no interior (Parnaíba) e 9 unidades administrativas policiais; na Polícia Militar são 65 unidades, sendo 4 unidades de apoio (3 na capital e 1 no interior); 22 Batalhões (13 na capital e 9 no interior) e 39 Companhias Operacionais (18 na capital e 21 no interior). O Estado conta com um efetivo de 7.925 profissionais de segurança pública, sendo 320 bombeiros (as) militares, 1.669 policiais civis - 1.020 na capital (61,11%) e 649 no interior (38,89%); 5.936 policiais militares - 3.283 na capital (55,30%) e 2.653 no interior (44,69%) (PIAUÍ, 2018).

A partir dessas considerações, abordar-se-á cada um desses sistemas, apresentando sua estrutura organizacional, distribuição territorial, missão, efetivo e outros aspectos relevantes para presente pesquisa.

2.1 Sistema de segurança pública do estado do Piauí

A Constituição piauiense prescreve em seu art. 158 que a segurança pública, organizada sob a forma de sistema, será coordenada, supervisionada e controlada pela Secretaria da Segurança Pública, órgão encarregado da prestação dos serviços de polícia em geral, no território do estadual.

De modo amplo, a Secretaria da Segurança Pública possui, na forma do art. 46 da lei complementar estadual nº 28/2003, a atribuição de prestar os serviços de defesa civil e de polícia em geral, preservar a ordem e os bons costumes, a segurança pública e a proteção à integridade física, à vida e à propriedade.

De igual modo, a esta secretaria cabe programar, supervisionar, dirigir e orientar a ação da Polícia Civil, da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar. Quanto às atribuições específicas da Secretaria da

Segurança Pública piauiense, o art. 46 da Lei Complementar Estadual nº 28/2003, estabelece:

Art. 46 Compete à Secretaria da Segurança Pública a prestação dos serviços de defesa civil e de polícia em geral, a preservação da ordem e dos bons costumes, a segurança pública e a proteção à integridade física, à vida e à propriedade, cabendo-lhe:

I - programar, supervisionar, dirigir e orientar a ação da Polícia Civil, da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar, assegurada a cooperação com as autoridades federais, dos demais Estados e do Distrito Federal; II - exercer atribuições de polícia administrativa e judiciária, executando ações policiais típicas, preventivas e repressivas, em todo o território do Estado; III - praticar atos de natureza assecuratória, disciplinar, instrumental e educativa, no exercício das atividades de polícia; IV - auxiliar as autoridades do Poder Judiciário e atender às requisições de força policial para o cumprimento de suas decisões; V - desenvolver políticas de respeito à pessoa humana e aos direitos dos cidadãos, no exercício das atividades de polícia, com rigorosa observância das garantias constitucionais e legais; VI - reprimir, de forma eficaz, sem prejuízo da observância das garantias legais, quaisquer abusos praticados por autoridades investidas de função policial; VII - promover a capacitação dos profissionais da área de segurança pública; VIII - promover a modernização do aparelho policial do Estado; IX - apoiar e promover a implantação da polícia comunitária e de centros integrados de cidadania nos Municípios; X - consolidar estatísticas estaduais de crimes; XI - definir e promover políticas de transição no Estado do Piauí; XII - elaborar, propor e executar as diretrizes relativas à implementação e execução do sistema de gestão de risco, no âmbito da Secretaria de Segurança Pública, Secretaria da Justiça, Polícia Civil, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Piauí, de forma integrada; XIII - elaborar protocolos a serem seguidos pelas Secretarias e órgãos públicos citados no inciso anterior, específicos e apropriados para cada nível de risco, com base na integração das unidades policiais e penitenciárias, bem como na personalização da prestação de serviços da segurança pública e de administração penitenciária, respeitada a legislação federal aplicável.

Pelo exposto, observa-se que a Secretaria da Segurança Pública atua na formulação estratégica e global das políticas e diretrizes gerais da área de segurança, as quais devem ser operacionalizadas pelas instituições que compõem o sistema (PMPI, PCPI e CBMEPI).

Nesse prisma, cabe enfatizar que no Piauí, a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiro Militar possuem autonomia financeira e administrativa, subordinando-se apenas operacionalmente ao secretário de segurança pública³. A esse respeito, a Constituição estadual, em seu art. 163 assevera que a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar estão vinculados, operacionalmente, ao sistema de segurança pública do Estado, devendo seguir as políticas e diretrizes baixadas pela autoridade competente, na execução das atribuições que lhes são próprias.

Todavia, no que tange à Polícia Civil, esta corporação encontra-se subordinada⁴ administrativa e financeiramente à Secretaria da Segurança Pública, fazendo parte inclusive da estrutura administrativa da SSP. Isso posto, analisar-se-ão em seguida as instituições que compõem o sistema de segurança pública piauiense.

2.2 Polícia Militar do Piauí

A Constituição Federal assevera que às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, atribuindo-lhes ainda a condição de forças auxiliares e reserva do Exército (art. 144, §§ 5º e 6º, CF). Nessa vertente, as polícias militares estão regidas por normas federais⁵, pelo código penal militar, código processual penal militar, além dos regulamentos disciplinares castrenses⁶.

No Piauí, a Polícia Militar foi criada em 25 de junho de 1835 pela lei provincial nº 13. Em novembro de 2020, a corporação tinha o efetivo de 5.648 integrantes⁷ no serviço ativo, estando presente nos 244 municípios do território piauiense. A PMPI realiza vários tipos de policiamento tais como, policiamento ostensivo geral, trânsito, ambiental, escolar, aéreo, turístico, comunitário, especializado entre outros. De modo geral, a estrutura⁸ da PMPI divide-se em três níveis decisórios⁹, a saber: nível de direção

3 Art. 2º da lei estadual nº 3.808/1981(Estatuto da Polícia Militar do Piauí), a qual é aplicada ao CBMEPI.

4 Art. 3º, §1º da lei complementar estadual nº 37/2004 (Estatuto da Polícia Civil do Piauí) estabelece que o delegado-geral é subordinado ao secretário de segurança pública.

5 Decreto-lei nº 667/1969 que reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal e o Decreto federal nº 88.777/1983, que aprova o regulamento para as polícias militares e corpos de bombeiros militares (R-200).

6 Em alguns estados as polícias militares utilizam o código de ética e disciplina, como por exemplo, em Minas Gerais.

7 Desse total, 667 são oficiais e 4977 são praças. Ressaltando que os oficiais são responsáveis pela gestão operacional e administrativa da corporação.

8 Para a descrição da estruturação das instituições de segurança e dos sistemas prisional e socioeducativo, utilizamos a formatação empregada por Batista et al. (2015).

9 Esta estruturação está prevista na lei de organização básica da PMPI (lei nº 3.529/1977 e suas alterações).

geral, nível de direção intermediárias e nível de execução. Portanto, no nível de direção geral operam as decisões estratégicas, no nível de direção intermediárias ocorrem as decisões táticas e, por fim, no nível de execução realizam-se as decisões operacionais.

O nível de direção geral ou estratégico é composto pelo Comando Geral da instituição, Estado-Maior Geral (EMG), diretorias, assessorias e, operacionalmente, pela Coordenadoria Geral de Operações. No tocante à natureza das atividades, a PMPI organiza-se em atividade-meio e atividade-fim. Nessa vertente, o nível de direção intermediária ou tática é composto da seguinte forma:

1) Na atividade-fim: por 05 (cinco) comandos regionais de policiamento e por mais 03 (três) comandos de atuação em todo território estadual (comando de policiamento especializado, comando de operações aéreas e comando de policiamento comunitário). Nesse enfoque, convém ressaltar que esses comandos integram o sistema operacional da PMPI, sendo responsáveis pela direção dos órgãos de execução que lhes são subordinados e constituem escalões intermediários entre as unidades da Polícia Militar e o Comando Geral, através da Coordenadoria Geral de Operações.

Figura 2.1 – Comandos Regionais da PMPI com suas respectivas unidades (batalhões)



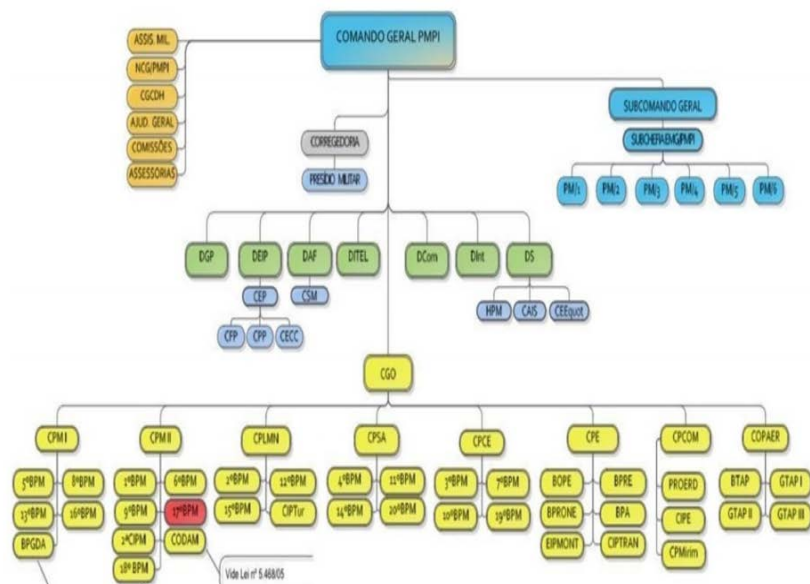
Fonte: PMPI

2) Na atividade-meio: pelas diretorias, corregedoria e centro de educação profissional da Polícia Militar. Nessa perspectiva, as diretorias constituem os órgãos de direção setorial. Em relação ao nível de execução operacional na atividade-fim, este é composto pelas unidades e subunidades operacionais da Polícia Militar, compreendendo os batalhões (BPM), companhias independentes (CIPM), companhias (Cia PM), pelotões e grupamentos (GPM).

Nessa linha de raciocínio, a fim de se apresentar graficamente uma visão geral da distribuição dos comandos regionais da Polícia Militar com suas respectivas unidades (batalhões) no território piauiense, construiu-se a figura 2.1.

Na figura 2.2 verifica-se a estruturação administrativa da corporação, através do seu organograma.

Figura 2.2 – Organograma da Polícia Militar do Piauí



Fonte: PMPI

2.3 Polícia Civil do Piauí

A Carta Magna em seu art. 144, §4º determina que às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.

A Polícia Civil do Estado do Piauí surgiu quando da criação das Chefaturas de Polícia, por força do decreto de 03 de dezembro de 1841 e do regulamento de 02 de fevereiro de 1842 (PIAUÍ, 2020a). Em novembro de 2020, a instituição possuía o efetivo de 1.561 integrantes¹⁰ no serviço ativo, distribuídos nas unidades policiais em vários municípios do território piauiense.

A PCPI realiza atividades como investigação criminal, cumprimento de ordens judiciais, produção da prova técnica, expedição de carteira de identidade entre outros. A esse respeito, é conveniente informar que no Piauí o Instituto de Criminalística, Instituto de DNA, Instituto Médico Legal e Instituto de Identificação, compõem a estrutura da Polícia Civil¹¹. Ressaltando-se que a Academia da Polícia Civil e a Corregedoria da Polícia Civil subordinam-se diretamente à Secretaria da Segurança¹². Sem grandes pormenores, a PCPI está estruturada¹³ em três níveis decisórios¹⁴: nível de direção geral, nível de direção intermediárias e nível de execução. Dessa maneira, o nível de direção geral ou estratégico é composto pela Delegacia Geral, diretorias, unidade de polícia judiciária, gerências e assessorias.

Figura 2.3 – Áreas de atendimento das delegacias regionais da PCPI



Fonte: PCPI

10 Sendo 180 delgados de polícia, 1.042 agentes de polícia, 201 escrivães e 136 peritos.

11 Conforme a lei complementar estadual nº 37/2004 (Estatuto da Polícia Civil do Piauí).

12 Conforme a lei complementar estadual nº 37/2004 (Estatuto da Polícia Civil do Piauí).

13 Para a descrição da estruturação das instituições de segurança e dos sistemas prisional e socioeducativo, utilizamos a formatação empregada por Batista et al. (2015).

14 Conforme informações disponibilizadas pela PC-PI.

No que diz respeito à natureza das atividades, a PCPI organiza-se em atividade-meio e atividade-fim. Destarte, o nível de direção intermediária ou tática é composto da seguinte forma:

- 1) Na atividade-fim: gerência de polícia e departamento estadual de proteção à mulher.
- 2) Na atividade-meio: diretorias, gerências (armamento, orçamentária etc.).

Relativamente ao nível de execução operacional na atividade-fim, este é composto pelas unidades policiais do interior, delegacias da capital e delegacias especializadas. Para melhor visualização das áreas de atendimento das delegacias regionais da Polícia Civil no território do estado do Piauí, elaborou-se a figura 2.3.

A figura 2.4 revela a estruturação administrativa da Polícia Civil, por meio do organograma da instituição.

Figura 2.4 – Organograma da Polícia Civil do Piauí



Fonte: PCPI

2.4 Corpo de Bombeiros Militar do Piauí

A Constituição Federal prescreve que aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil, sendo considerados, juntamente com as polícias militares, forças auxiliares e reserva do Exército (art. 144, §§ 5º e 6º, CF). Tal como as polícias militares, os corpos de bombeiros militares estão regidos

por normas federais¹⁵, pelos códigos penal e processual penal militar, bem como pelos dos regulamentos disciplinares castrenses.

No Piauí, o Corpo de Bombeiros foi criado em 18 de julho de 1944, através do decreto lei estadual nº 808, com a denominação de Seção de Bombeiros da Força Policial do Estado do Piauí. A desvinculação da Polícia Militar do Piauí ocorreu com a edição da lei estadual nº 5.276, de 23 de dezembro de 2002, passando a corporação a denominar-se Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Piauí (CBMEPI).

Em novembro de 2020, o Corpo de Bombeiros Militar tinha o efetivo de 354 integrantes¹⁶ no serviço ativo, distribuídos nas unidades existentes nas cidades de Teresina, Parnaíba, Picos e Floriano. (Figura 2.5) A instituição realiza serviços de prevenção e extinção de incêndio, busca e salvamento, perícia de incêndio, pronto-socorrismo, atividades de segurança contra incêndio e pânico entre outros.

Figura 2.5 – Unidades do Corpo de Bombeiros Militar do Piauí



Fonte: CBMEPI

15 Decreto-lei nº 667/1969 que reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal e o Decreto federal nº 88.777/1983, que aprova o regulamento para as polícias militares e corpos de bombeiros militares (R-200).

16 Desse total, 110 são oficiais e 244 são praças. Enfatizando-se que os oficiais são responsáveis pela gestão operacional e administrativa da corporação.

De modo genérico, o CBMEPI estrutura-se¹⁷ em três níveis decisórios¹⁸: nível de direção geral, nível de direção intermediárias e nível de execução. Destarte, o nível de direção geral ou estratégico é composto pelo Comando Geral da instituição, Estado-Maior Geral (EMG), diretorias, seções, assessorias e, operacionalmente, pelo Comando Operacional de Bombeiros. Acerca deste comando operacional é importante destacar que ele atua tanto no nível de direção geral, realizando o planejamento estratégico, quanto no nível intermediário, fiscalizando diretamente o emprego das unidades operacionais do CBMEPI.

No tocante à natureza das atividades, o Corpo de Bombeiros Militar do Piauí organiza-se em atividade-meio e atividade-fim. Desse modo, o nível de direção intermediária ou tática é composto da seguinte maneira:

1) Na atividade-fim: comando operacional de bombeiros quando atua na fiscalização do emprego das unidades operacionais da Corpo de Bombeiros Militar do Piauí.

2) Na atividade-meio: pelas diretorias e seções. Ressaltando-se que as diretorias constituem os órgãos de direção setorial.

Com relação ao nível de execução operacional na atividade-fim, este é composto pelas unidades e subunidades operacionais do CBMEPI, compreendendo os batalhões, companhias independentes, companhias, pelotões e grupamentos. Com o intuito de apresentar a distribuição das unidades do Corpo de Bombeiros Militar do Piauí no território piauiense confeccionou-se a figura 2.5.

A figura 2.6 demonstra a estruturação administrativa do Corpo de Bombeiros Militar do Piauí, através do seu organograma. Após essas considerações, convém mencionar que nos últimos anos, as instituições do sistema de segurança pública que atuam diretamente no enfrentamento à criminalidade (Polícia Militar e Polícia Civil) passaram por inovações tecnológicas e procedimentais que trouxeram significativa economia de pessoal, de recursos materiais e financeiros, resultando, de certo modo, no aumento de eficiência e da qualidade do serviço prestado à população. No âmbito da Polícia Militar, pode-se destacar que a confecção do Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO)¹⁹, por determinação do decreto estadual nº 17.999/2018, e do registro de boletim de ocorrência (B.O.), em virtude do decreto estadual

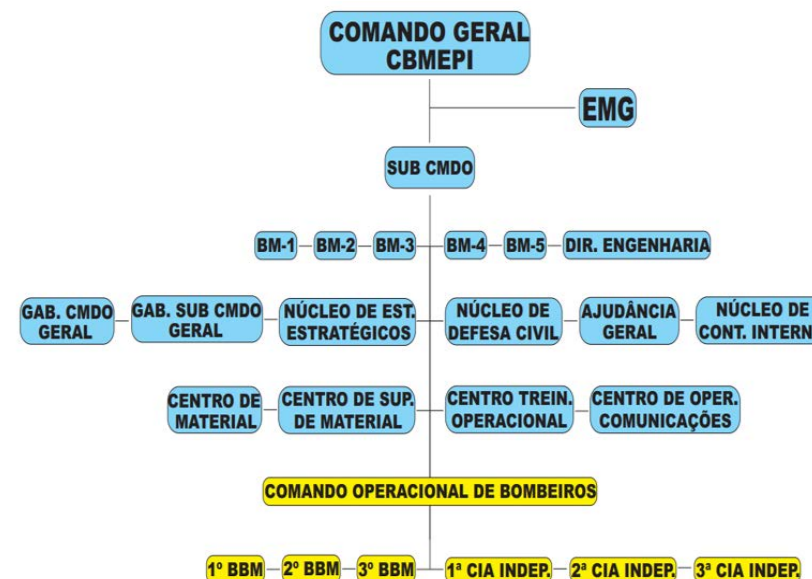
17 Para a descrição da estruturação das instituições de segurança e dos sistemas prisional e socioeducativo, utilizamos a formatação empregada por Batista et al. (2015).

18 Conforme informações disponibilizadas pelo CBMEPI.

19 Procedimento de registro da prática de infração de menor potencial ofensivo que será encaminhado para o Poder Judiciário, na forma prevista na lei nº 9.099/1995.

nº 17.998/2018. Nesse contexto, é oportuno frisar ainda a implantação do sistema PMPI MOBILE²⁰ e do aplicativo PMPI CIDADÃO²¹.

Figura 2.6 – Organograma do Corpo de Bombeiros Militar do Piauí



Fonte: CBMEPI

Em relação à Polícia Civil, destacam-se a implementação da delegacia virtual²² e o emprego da ferramenta tecnológica disponibilizada pelo governo federal, denominada Procedimentos Policiais Eletrônicos (PPE)²³. Em 2015, foi criado na PCPI o Núcleo de estudos e pesquisa em violência de gênero, estrutura pioneira no Brasil, resultando na premiação do selo

20 Este sistema permite ao policial militar, no local da ocorrência, registrar B.O, lavar TCO, bem como realizar outros procedimentos de registros relacionados à atividade de polícia ostensiva.

21 Esse aplicativo possibilita a população, através de dispositivos móveis, realizar chamada de emergência para a Polícia Militar, indicando seu georreferenciamento, além do envio de fotos, vídeos ou áudio.

22 Este sistema permite à população, através do site da Polícia Civil, registrar boletim de ocorrências, ocorrências de trânsito, acompanhar o andamento das ocorrências registradas entre outros. Essa ferramenta foi de extrema importância durante as restrições sociais impostas durante a pandemia da Covid-19.

23 Trata-se de solução tecnológica disponibilizada pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) aos estados, a qual possibilita o registro de ocorrências, despacho homologatório e a lavratura de procedimentos de polícia judiciária (TCO, B.O., inquérito policial, auto de prisão em flagrante entre outros), além de fornecer recursos que possibilitam a gestão cartorária, bem como o compartilhamento e uso de dados e informações.

FBSP de práticas inovadoras pelo Fórum Brasileiro de segurança Pública (REINALDO, 2020, p. 31). Ainda no campo do enfrentamento à violência de gênero, a PCPI em 2018, em razão das boas práticas do plantão policial metropolitano de gênero, concorreu à premiação do selo FBSP, ficando entre as dez melhores iniciativas da segurança pública no Brasil nessa área (REINALDO, 2020, p. 31). Também em 2018, ocorreu o desenvolvimento e a implantação do aplicativo “Salve Maria”, em parceria entre a SSP, PMPI, PCPI e a Agência de Tecnologia da Informação do Piauí (ATI), destinado ao atendimento rápido e eficaz às mulheres vítimas de violência ou tentativa de feminicídio. Essa iniciativa foi vencedora nacional do Prêmio Excelência em Governo Eletrônico (e-GOV), na categoria E-Serviços, concedido pela Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação (ABEP-TIC) (REINALDO, 2020, p. 33).

Além desses avanços tecnológicos e procedimentais acima destacados, é importante enfatizar ainda algumas medidas que trouxeram mudanças significativas em relação ao emprego operacional do efetivo da Polícia Civil e da Polícia Militar. Assim, desde 2014 a PCPI não realiza a custódia de presos em delegacias²⁴. Ademais, com a criação de delegacias especializadas²⁵ houve uma redução significativa dos tipos de delitos a serem apurados pelos distritos policiais de área, restando basicamente às investigações de crimes patrimoniais ocorridos na área de suas respectivas circunscrições. No tocante à Polícia Militar, ressalta-se o fato de que a lavratura de TCO²⁶ e B.O pela corporação no local de ocorrência diminuiu significativamente a necessidade de deslocamento das guarnições para delegacias de polícia ou ainda para outros municípios, como geralmente ocorria no interior do Estado, para realizarem esses procedimentos. Cumpre mencionar ainda que, no ano de 2020, a PMPI, por meio do projeto conectados pela segurança²⁷, foi vencedora do Prêmio Boas Práticas de Gestão concedido pela Secretaria Estadual de Administração com o objetivo de incentivar servidores e gestores do estado do Piauí a buscarem formas criativas de melhorar a qualidade dos serviços públicos²⁸ (PIAÚI, 2020b).

24 Conforme informação repassada pela PCPI.

25 Dentre as delegacias especializadas, podemos destacar a delegacia de proteção à mulher, entorpecentes, idoso, criança e adolescentes, homicídios, crimes virtuais entre outras.

26 Segundo dados da PMPI, desde dezembro de 2018 a setembro de 2020, a corporação confeccionou quase 9 mil termos circunstanciados de ocorrência.

27 Esse consistia na estrutura criada através do aplicativo WhatsApp em que uma abrangente rede composta pela comunidade local passou a ter acesso imediato ao comandante da unidade e aos policiais militares de serviço, permitindo uma resposta rápida, direcionada e efetiva por parte da corporação, além da proximidade entre a população e a PMPI.

28 A iniciativa desse projeto foi do 6º BPM sediado na zona sul da capital piauiense.

Também é importante mencionar que a Secretaria da Segurança Pública iniciou ações no sentido de padronizar e integrar os bancos de dados das PMPI, PCPI e CBMEPI. Nessa senda, cabe lembrar que o Corpo de Bombeiros do Piauí está implementando o sistema MOBILE, o qual já é utilizado pela PMPI. Por fim, resta enfatizar que em 2020 a Polícia Civil do Piauí elaborou seu planejamento estratégico 2020-2030 (PIAÚI, 2020a), e que a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiro estão em fase de elaboração dos seus respectivos planos estratégicos.

No tocante ao Corpo de Bombeiro Militar do Piauí²⁹, é relevante apontar que a corporação utiliza o sistema MOBILE (módulo Corpo de Bombeiros), ressaltando-se ainda o desenvolvimento do uso da tecnologia da informação nas atividades de vistorias do CBMEPI. Ademais a instituição está implementando o serviço de busca e resgate de pessoas com o emprego de cães.

Também se faz oportuno mencionar que a Secretaria da Segurança e a Polícia Militar possuem projetos de caráter social, educativo e preventivo, denominados, respectivamente, “Mirim-cidadão” e “Pelotão-mirim”, que conjuntamente atendem cerca de 11.400 crianças e adolescentes, de 7 a 17 anos de idade, em aproximadamente 70 municípios piauienses.

Ademais tem-se o PROERD³⁰ realizado pela PMPI que atendeu 7.545 crianças e adolescentes em 2019.

Nessa esteira, analisar-se-ão nas subseções seguintes os aspectos relacionados aos sistemas prisional e socioeducativo do Piauí.

2.5 Sistema prisional do Estado do Piauí

Em 2019 a emenda constitucional nº 104 acrescentou na Constituição Federal o § 5º-A, transformando a antiga categoria de agentes penitenciários na recente Polícia Penal que, a partir de então, passou a integrar o rol de instituições de segurança pública elencadas no art. 144 da Carta Magna. Dessa maneira, a Lei Maior determinou que as polícias penais, vinculadas ao órgão administrador do sistema penal da unidade federativa a que pertencem, cabe a segurança dos estabelecimentos penais (art. 144, §5º-A, CF). No Piauí a gestão do sistema prisional é realizada pela Secretaria

29 Conforme informações disponibilizadas pelo CBMEPI.

30 O Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD) é uma vertente do policiamento comunitário, implementado sobre o pilar da prevenção. O PROERD é a adaptação brasileira do D.A.R.E – Drug Abuse Resistance Education, programa americano que se iniciou em Los Angeles e já está, hodiernamente, em mais de 50 países, tornando-se uma bandeira internacional da polícia preventiva. Alicerçado sobre o tripé polícia, escola e família, o PROERD atua em 03 (três) faixas etárias: no infantil (PROERD KIDS), no 5º ano e no 7º ano, em várias cidades do Piauí. Conforme informações extraídas do link <http://www.pm.pi.gov.br/proerd.php>. Acessado em 21 out. 2020.

da Justiça (SEJUS), conforme art. 42 lei complementar estadual nº 28/2003, mas sua criação deu-se na década de 1980 por meio da lei estadual nº 3.869/1983 (NOVO, 2019). Atualmente, a instituição possui o efetivo de 815 policiais penais distribuídos em 17 estabelecimentos prisionais (regime fechado, semiaberto e aberto).

Em novembro de 2020, a população carcerária piauiense era de 4.200 pessoas³¹, sendo 2.014 presos provisórios e 2.186 sentenciados. Desse total, tem-se 4.064 homens e 146 mulheres. A capacidade do sistema prisional piauiense é de 2.993 vagas, havendo um excedente de 1.207 detentos. Nesse passo, oportuno se faz mencionar que a SEJUS atualmente faz o monitoramento eletrônico de 413 presos. A SEJUS realiza serviços como administração prisional, atividades de ressocialização dos internos, segurança das unidades prisionais, inteligência prisional, escolta de presos entre outras.

Resumidamente, a Secretaria da Justiça encontra-se estruturada³² em três níveis decisórios³³: nível de direção geral, nível de direção intermediária e nível de execução. Assim, o nível de direção geral ou estratégico é composto pelo secretário da justiça, diretorias, gerências e assessorias. Dentre as diretorias é importante frisar que a diretoria de administração penitenciária atua tanto no nível de direção geral quanto no nível de direção intermediária, considerando que apesar de constituir-se no mais alto escalão do sistema operacional subordinada diretamente ao secretário da justiça e realizando o planejamento estratégico, a diretoria de administração prisional também atua na direção intermediária, fiscalizando diretamente o funcionamento das unidades prisionais.

No que diz respeito à natureza das atividades, a SEJUS organiza-se em atividade-meio e atividade-fim. Destarte, o nível de direção intermediária ou tática é composto da seguinte forma:

1) Na atividade-fim: diretoria de administração penitenciária quando atua na fiscalização direta do funcionamento das unidades prisionais.

2) Na atividade-meio: diretorias, gerências (logística, transportes etc.).

No tocante ao nível de execução operacional na atividade-fim, este é composto pelas unidades prisionais.

31 Conforme dados atualizados fornecidos pela SEJUS referentes ao dia 27.09.2020.

32 Para a descrição da estruturação das instituições de segurança e dos sistemas prisional e socioeducativo, utilizamos a formatação empregada por Batista et al. (2015).

33 Conforme informações disponibilizadas pela SEJUS.

Para se ter uma melhor noção da distribuição das unidades prisionais no território do estado do Piauí, elaborou-se a figura 2.7.

Figura 2.7 – Distribuição das unidades prisionais no território piauiense



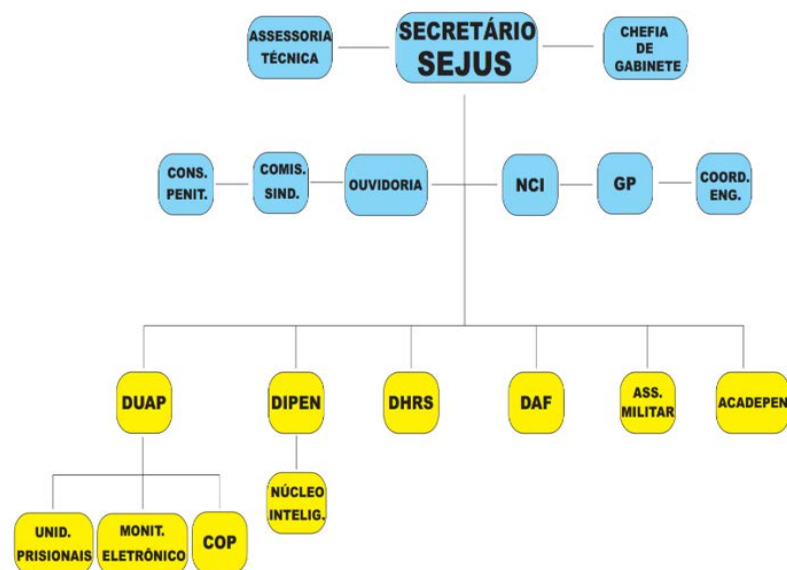
Fonte: SEJUS

Na figura 2.8 apresenta-se a estruturação administrativa da Secretaria da Justiça do Piauí, por meio do organograma da instituição.

Estabelecidas as considerações acima, é oportuno consignar que o sistema prisional piauiense vem adotando nos últimos anos práticas inovadoras³⁴, dentre as quais se destacam a integração do banco de dados da SEJUS com o Sistema de Informações do Departamento Penitenciário Nacional (SISDEPEN), a criação de núcleos de inteligência e grupos táticos de intervenção nas unidades prisionais do Piauí, bem como a readequação da estrutura física das unidades voltadas para reforçar a segurança, além da implantação dos procedimentos de segurança e rotina carcerária nos moldes daqueles utilizados pelo Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN).

34 Conforme informações repassadas pela SEJUS.

Figura 2.8 – Organograma da Secretaria da Justiça do Piauí



Fonte: SEJUS

Além disso, a SEJUS implementou o sistema de visitas virtuais de familiares e audiências virtuais de advogados. Outro ponto a ser destacado diz respeito à atuação conjunta da inteligência do sistema prisional piauiense com o a inteligência do sistema de segurança pública, nesse sentido Reinaldo (2020, p. 112-113) ressalta que o compartilhamento diário e permanente de informações entre esses sistemas possibilitam a antecipação de ações dentro das unidades prisionais, evitando motins, impedindo fugas em massa, salvando vidas, bem como fornecendo elementos de investigações em andamento e realizando ações que minimizem ou neutralizem ataques ordenados de dentro dos presídios por líderes de facções criminosas.

Por derradeiro, resta salientar que no Piauí a guarda externa das unidades prisionais é realizada pela Polícia Militar.

2.6 Sistema socioeducativo do Estado do Piauí

No Piauí, o sistema socioeducativo fica a cargo da Secretaria da Assistência Social e Cidadania (SASC) que foi criada através da lei com-

plementar estadual nº 28/2003. Todavia, esse órgão não exerce somente ações voltadas para a área socioeducativa, pois também atua no campo da política estadual para a área da assistência social, trabalho e direitos humanos. Dentro da estrutura da SASC, o atendimento socioeducativo é realizado pela Diretoria da Unidade de Atendimento Socioeducativo. Na atividade socioeducativa,³⁵ são utilizados 250 servidores³⁶ distribuídos em 7 unidades socioeducativas nas cidades de Teresina, Parnaíba e Picos. A quantidade de adolescentes atendidos pelo sistema socioeducativo, em outubro de 2020, era de 125 internos, sendo 120 do sexo masculino e 5 do sexo feminino.

Sem adentrar em pormenores, a SASC encontra-se estruturada³⁷ em três níveis decisórios³⁸: nível de direção geral, nível de direção intermediárias e nível de execução. Assim sendo, o nível de direção geral ou estratégico é composto pelo secretário da SASC, chefia de gabinete e diretorias. Dentre as diretorias, destaca-se a Diretoria da Unidade de Atendimento Socioeducativo, a qual atua tanto no nível de direção geral, realizando o planejamento estratégico, quanto no nível intermediário ao realizar diretamente a fiscalização do funcionamento das unidades socioeducativas.

No que tange à natureza das atividades relacionadas à área socioeducativa, a SASC organiza-se em atividade-meio e atividade-fim. Assim, o nível de direção intermediária ou tática é composto da seguinte forma:

- 1) Na atividade-fim: diretoria de administração penitenciária quando atua na fiscalização direta do funcionamento das unidades socioeducativas.
- 2) Na atividade-meio: diretorias, gerências (logística, transportes etc.).

No tocante ao nível de execução operacional na atividade-fim, este é composto pelas unidades socioeducativas.

Com o escopo de apresentar a distribuição das unidades socioeducativas no território piauiense confeccionou-se a figura 2.9.

A figura 2.10 retrata a estruturação administrativa da Secretaria da Assistência Social e Cidadania, através do seu organograma.

35 Conforme dados atualizados fornecidos pela SASC referentes ao dia 09.10.2020.

36 Esse efetivo é composto por agentes socioeducativos, servidores do serviço de saúde, equipe de vigilância, corpo administrativo e equipe técnica.

37 Para a descrição da estruturação das instituições de segurança e dos sistemas prisional e socioeducativo, utilizamos a formatação empregada no estudo de Batista et al. (2015).

38 Conforme informações disponibilizadas pela SASC.

Figura 2.9 – Distribuição das unidades socioeducativas no território piauiense

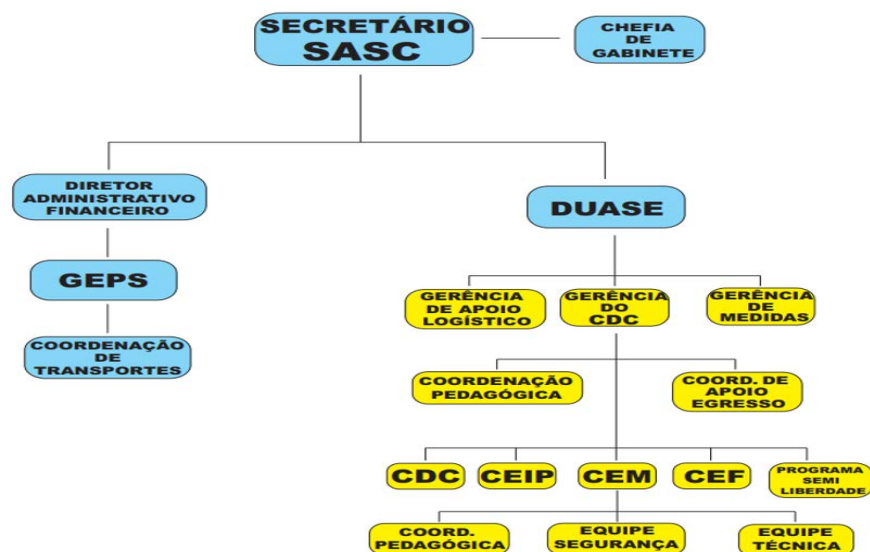


Fonte: SASC

Em relação ao sistema socioeducativo piauiense,³⁹ é conveniente apontar ainda que ele emprega o Sistema de Informações para Infância e Adolescência (SIPIA), o qual é integrado ao Ministério da Cidadania, formando o sistema nacional de informação para registro e tratamento de dados relacionados a adolescentes em conflito com a lei em cumprimento de medidas socioeducativas e o funcionamento dos sistemas socioeducativos dos estados. Isso posto, buscou-se apresentar um panorama sobre o sistema de segurança pública piauiense, abordando a estrutura das instituições que compõe esse sistema. De igual forma, discorreu-se acerca da estrutura dos órgãos responsáveis pela gestão dos sistemas prisional e socioeducativo, respectivamente.

Por derradeiro, é imprescindível registrar que no final do ano de 2022 foi editada a lei estadual nº 7.884, de 08 de dezembro de 2022 que estabeleceu a nova organização administrativa do estado do Piauí, alterando em alguns pontos o rol de atribuições da Secretaria da Segurança Pública, Secretaria da Justiça e da Secretaria de Assistência Social. Nesse aspecto, convém destacar que as alterações advindas da lei nº 7.884/2022 não afetam as análises apresentadas na presente obra.

Figura 2.10 – Organograma da Secretaria da Assistência Social e Cidadania



Fonte: SASC

39 Conforme informações repassadas pela SASC.

A TIPOLOGIA DE PROJETOS COMPLEXOS DE LONGO PRAZO NA SEGURANÇA PÚBLICA

A segurança pública é uma demanda urgente em todo o país, afetando diretamente todos os entes federativos: união, estados, distrito federal e municípios. Nesse contexto, a atuação fragmentada das instituições de segurança pública, bem como dos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo tem apresentado resultados pouco satisfatórios, somando-se a essa dificuldade a pouca participação e acompanhamento da sociedade nessa discussão.

Todavia, a gravidade do ponto a que chegamos, fruto do acúmulo de erros ao longo dos anos, tem, de certa forma, motivado as instituições e a sociedade a buscarem soluções efetivas para essa questão. Acerca dessa problemática e dos fatores que agravam a situação da segurança pública no nosso país, oportuna se faz destacar a sóbria lição de Luís Otávio Milagres de Assis no prefácio da obra de Reis (2014):

Diversos fatores têm gerado esse resultado: **a)** fragmentação institucional e ausência de mecanismos de coordenação no sistema de justiça, fazendo com que Polícias Militares, Civis, Ministério Público e Judiciário atuem de maneira descoordenada, insulada, excessivamente autônoma; **b)** mau desempenho interno de cada instituição, na medida que praticamente inexistem mecanismos de controle e *accountability* que permitam à sociedade acompanhar a execução do trabalho de cada instituição em particular; **c)** fragilidade na integração de sistemas de informação, que poderiam permitir a troca de informações, acompanha-

mento do ciclo de justiça criminal – basta dizer que ter informação confiável entre o boletim de ocorrência (registro de evento de defesa social) até a condenação de um indivíduo é ainda uma utopia distante em praticamente todos os Estados brasileiros; **d)** inexistência de informações de qualidade a respeito da vitimização de crimes – afora registros administrativos, o Datatus ainda é o melhor banco de dados nacional – e pesquisas de vitimização ainda são um “luxo” sem uma necessária regularidade; **e)** a fragilidade no apoio da União – que desconstrói e reconstrói seu papel de tempos em tempos e **f)** frágil especificação e falta de incentivos institucionais para envolver os municípios na prevenção ao crime (REIS, 2014, p. 14).

É justamente nesse difícil cenário que se revela a importância da tipologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública, por considerar o fenômeno da criminalidade como algo complexo e de inúmeras variáveis¹ ao tempo que apresenta um arranjo inovador de atuação institucional, governamental e da própria sociedade, que vai desde a questão orçamentária, passando pela adequação das instituições envolvidas à administração gerencial, fomento à cooperação estratégica, gestão do conhecimento e, por fim, uma efetiva atuação conjunta com outras instituições e a sociedade civil organizada para, de forma estratégica e integrada, monitorar ambientes e situações que propiciam o aumento da criminalidade e da violência. Nessa senda, pode-se conceituar a tipologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública como uma ferramenta de gestão estratégia interorganizacional voltada para o campo da segurança pública, dentro de um cenário de incerteza orçamentária e diante de demandas cujas soluções ultrapassam o período de uma gestão governamental².

A tipologia exame foi elaborada por Reis (2009; 2011; 2014) que reuniu traços do método tipológico desenvolvido por Weber (1922) em associação com o “paradigma da complexidade” de Morin. Sobre a concepção da tipologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública, nos esclarece seu criador (REIS, 2008, p. 98):

[...] foram agrupados elementos complementares, como a noção de “unidade significativa”, representada pelos entes federativos brasileiros; a ideia de contexto brasilei-

ro da segurança pública, efetivada por meio dos tópicos de utilidade de uso de cenários, de Schoemaker (1995 *apud* WRIGHT e SPERS, 2006); a noção de interorganizacionalidade regida por um ente federativo, por meio de seu poder Executivo, mediante a análise da vigência de planos orçamentários (constante da Figura 4). Enfim, não houve a constituição de um tipo ideal puro, mas sim algo inspirado por esse conceito. Por isso, houve a necessidade de complementação, por meio do “paradigma da complexidade”, de Morin (2000a).

Ainda em relação à formulação da tipologia em comento, é importante salientar que o autor utilizou o paradigma da complexidade de Morin para tornar possível o diálogo entre o todo, representado pelo modelo preexistente, de vetores de projetos complexos, e as partes, as quais tiveram representatividade por meio das cinco dimensões de gestão desse modelo de projeto (REIS, 2009, p. 99).

Nessa linha de raciocínio, Ramos (2008, p. 80-81) enfatiza que o paradigma da complexidade de Edgar Morin consiste na “[...] demanda por um Conhecimento pleno, em sua provisoriidade. Pronuncia o diálogo entre as partes e o todo, e vice-versa. Procura derrubar os limites e as barreiras entre as diferentes áreas do saber, com a sua interpelação transdisciplinar”.

Outro ponto a ser realçado na tipologia, diz respeito ao conceito de projeto complexo, o qual, segundo Maximiano (2008 *apud* REIS 2009, p. 113), é caracterizado pelo grande número de variáveis nele contidas, que precisem ser administradas. Partindo dessas premissas, Reis (2009, p. 18) define projetos complexos como o “[...] conjunto de etapas de realização de uma determinada ideia, na qual o responsável tem de equilibrar custos, prazos e produtos/serviços, ao mesmo tempo que deve lidar com um nível de complexidade maior que o normalmente enfrentado para se concretizar os resultados do empreendimento”.

No tocante ao cenário de longo prazo, este diz respeito à necessidade de adoção de uma política de longo prazo na área da segurança, considerando que muitas demandas a ela relacionadas não podem ser resolvidas no período de uma gestão governamental, ou seja, dentro do prazo de quatro anos.

Nesse enfoque, outra questão relevante observada pela tipologia diz respeito ao emprego da gestão estratégica³ de longo na segurança pú-

1 O crime é fenômeno social complexo, não podendo ser compreendido pela representação simplória de que este ou aquele fator é sua causa determinante (SAPORI e SOARES, 2015, p. 62).

2 Por força de preceito constitucional, é de quatro anos o período de um mandato governamental (art. 82, art. 28 e art. 29, I, CF) e de uma legislatura (art.44, art. 27, §1º e 29, I, CF).

3 Acerca do conceito de gestão estratégica Fernandes (2016, p. 123) ensina que essa pressupõe o ciclo completo da gestão, ou seja, o planejamento, a organização, a direção e o controle estratégicos, corrigindo a divisão existente entre o planejamento e sua execução, pois ambos integram o mesmo processo.

blica. Para Reis (2014, p. 148) o uso dessa ferramenta de gestão “[...] deve dar-se para coordenar redes em direção a metas que, em conjunto, extrapolem a duração de um mandato de governo”.

Sobre o sucesso de projetos complexos em demandas de longo prazo, Shenhar e Wideman (2000) destacam estudo realizado por Shenhar, Dvir e Levy (1995), os quais desenvolveram uma estrutura universal para a avaliação do sucesso do projeto. Nesse enfoque, os autores evidenciaram que o sucesso do projeto é visto como um conceito de gestão estratégica, em que os esforços do projeto devem estar alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização⁴.

Estabelecidas as considerações acima, resta observar que a tipologia de projetos complexos de longo na segurança pública tem por base dois eixos centrais: o conceito unidades significativas com suas características-padrão e os vetores de análise com suas respectivas dimensões de gestão. Nessa concepção, unidade significativa é um conceito adaptado à tipologia em exame que permite enquadrar, a partir da observância de determinadas características-padrão, os entes federativos brasileiros como um tipo ideal para aplicação da tipologia. Por sua vez, os vetores de análise incerteza e complexidade são conceitos também adaptados à tipologia que têm como finalidade acompanhar a gestão de projetos complexos de longo prazo na segurança pública, diante da incerteza orçamentária e da complexidade relacionada à atuação inteorganizacional e de outras variáveis elencadas na tipologia.

Essas variáveis constituem-se nas dimensões de gestão dos vetores incerteza e complexidade, sendo elas: prevenção a desempenho em veneziana, gestão do conhecimento, análise dos envolvidos, mudança da cultura organizacional e julgamento moral da população. Destarte, a primeira dimensão de gestão pertence ao vetor de análise incerteza, enquanto as demais fazem parte do vetor de análise complexidade.

Ademais, é oportuno mencionar ainda a relevância social da nossa pesquisa, considerando que esse diagnóstico poderá contribuir como subsídio na formulação de políticas públicas eficazes na área da segurança pública do Piauí.

Nas subseções a seguir, abordaram-se os aspectos relacionados ao conceito unidades significativas com suas características-padrão e os vetores de análise com suas respectivas dimensões de gestão.

⁴ In a recent study, Shenhar, Dvir and Levy (1995) have developed a universal framework for the assessment of project success. In this view, project success is seen as a strategic management concept where project efforts must be aligned with the strategic long-term goals of the organization (SHENHAR e WIDEMAN, 2000, p. 2)

3.1 Unidades significativas e suas características-padrão

A aplicação da tipologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública exige o atendimento de alguns requisitos para sua aplicação. Desse modo, para o emprego adequado dessa tipologia algumas características-padrão devem ser observadas. Esse aspecto é de suma importância, uma vez que é preciso determinar se o Piauí possui as características-padrão que o habilite como objeto a ser analisado pela tipologia em questão, advindo dessas condicionantes de análise o conceito de unidade significativa.

Reis (2014, p. 21) acentua que “[...] os entes federativos brasileiros apresentam características comuns que permitem considerá-los unidades significativas para a compreensão da gestão de projetos complexos de longo prazo na segurança pública”. Destarte, na condição de ente federativo, o estado do Piauí, exsurge a potencialidade da aplicação da tipologia de projetos complexos de longo prazo no sistema de segurança pública, sistema prisional e sistema socioeducativo estadual. Nesse passo, convém apresentar a lição de Reis (2011, p. 166) sobre a formulação do conceito de unidade significativa para a tipologia em exame:

Os entes federativos brasileiros podem ser considerados dentro de um só conceito, para os fins da gestão de projetos complexos de longo prazo na segurança pública. Tal conceito é o de “unidades significativas”, o qual foi adaptado de Ferreira (1996, *apud* Appolinário, 2004, p. 187) e APPOLINÁRIO (2004), para designar um aspecto do tipo ideal (projeto complexo de longo prazo na segurança pública), qual seja, o de sua aplicabilidade a entes federativos brasileiros (REIS, 2009b).

Essa mesma lógica de enquadramento do estado do Piauí nas características-padrão dentro do conceito de unidade significativa leva a tomar o ente federativo em questão como objeto enquadrável nos vetores de análise e nas dimensões de gestão desse arquétipo gerencial, isto é, da tipologia projetos complexos de longo prazo na segurança pública piauiense. Nesse passo, a tipologia em exame se fundamenta no conceito de incerteza e complexidade como vetores de análise para metas que ultrapassam o período correspondente a uma gestão governamental.

Para melhor entendimento, apresentaram-se no quadro a seguir desenvolvido por Reis (2009, p. 103-104; 2011, p. 167) os dois eixos centrais nos quais se alicerçam a tipologia de projetos complexos de longo pra-

zo na segurança pública: o conceito unidades significativas com suas características-padrão e os vetores de análise com suas respectivas dimensões de gestão. Desse modo, na coluna da esquerda do quadro 3.1 tem-se o rol das características-padrão das unidades significativas e na coluna da direita constam os vetores de análise e as dimensões de gestão.

Isso posto, cabe observar que os vetores de análise serão tratados mais adiante, considerando que nesta subseção abordou-se o enquadramento do estado do Piauí, na condição de ente federativo, dentro do conceito de unidade significativa. Nessa esteira, primeiramente cabe elencar as características-padrão estabelecidas por Reis (2009, p. 103-104; 2011, p. 167), são exigências do conceito de unidade significativa para o enquadramento dos entes federativos brasileiros dentro dessa definição:

a) submissão de todos os entes federativos às regras nacionais do Orçamento Público, num contexto de existência, em todos os entes, do presidencialismo de coalizão;

b) todos os entes federativos possuem uma estrutura da Administração responsável pelas políticas públicas locais;

c) Todos os entes apresentam, em maior ou menor quantidade, os ambientes nos quais é formado o julgamento moral dos indivíduos;

d) Todos os entes federativos possuem um corpo administrativo de servidores públicos;

e) existência, em todos os entes, de uma demanda por segurança pública, com problemas cuja solução possa extrapolar os limites temporais de um só mandato eletivo.

Destarte, no tocante à submissão de todos os entes federativos às regras nacionais do Orçamento Público, verifica-se que o estado do Piauí, em razão da lei complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF), atende esse requisito da tipologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública. Isso porque o §2º, art. 1º da LRF assevera que as disposições nela contidas têm observância obrigatória pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

No tocante à exigência de os entes federativos possuírem uma estrutura da Administração responsável pelas políticas públicas locais voltada para a segurança pública, no estado Piauí existe, através da lei complementar estadual nº 28/2003, uma estrutura que cuida da área da segurança pública, sob a coordenação da Secretaria da Segurança Pública (SSP). De igual forma, com base na referida lei complementar estadual, tem-se a estrutura que cuida do sistema prisional e do sistema socioeducativo, respectivamente, sob a coordenação da Secretaria da Justiça (SEJUS) e da Secretaria de Assistência Social e Cidadania (SASC).

Quadro 3.1 - Os entes federativos brasileiros como unidades significativas de gestão de projetos complexos de longo prazo na segurança pública

Característica-padrão das unidades significativas	Conceito ligado à gestão de projetos complexos de longo prazo na segurança pública
Submissão de todos os entes federativos às regras nacionais do Orçamento Público ¹ , num contexto de existência, em todos os entes, do presidencialismo de coalizão.	Vetor Incerteza, quanto ao êxito dos respectivos governos, ao início de cada mandato, sobre a aprovação do Orçamento.
Todos os entes federativos possuem uma estrutura da Administração responsável pelas políticas públicas locais	Vetor complexidade, quanto à formação de rede (local, com outro ente federativo ou com organizações cujo alcance pode extrapolar os limites territoriais do Município), formada ou integrada por representação do federativo, caso venha a adotar projeto complexo de longo prazo na segurança pública. Dimensão Gestão do Conhecimento: a rede decorre a demanda por ela. Dimensão análise de envolvidos: risco de conflito por obtenção de verbas entre órgãos envolvidos no projeto complexo, se o contexto de atuação de órgãos passar pelo repasse de verbas do Orçamento, e risco de uma política pública gerar protestos na população, ou com segmentos da criminalidade, ou com a oposição política ao Governo.
Todos os entes apresentam, em maior ou menor quantidade, os ambientes nos quais é formado o julgamento moral dos indivíduos.	Dimensão julgamento moral dos indivíduos que compõem a população de cada ente federativo
Todos os entes federativos possuem um corpo administrativo de servidores públicos.	Dimensão gestão da mudança da cultura organizacional, do paradigma burocrático para o gerencial.
Existência, em todos os entes, de uma demanda por segurança pública, com problemas cuja solução possa extrapolar os limites temporais de um só mandato eletivo ² .	Necessidade de política pública de longo prazo na segurança pública.

Fonte: Reis (2009, p. 95)

(1) Cf. Porfírio (2004, p. 3), a partir de dispositivos da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (BRASIL, 2000), em cujo art. 1º, §2º, encontra-se a definição dos destinatários da lei (todos os entes federativos brasileiros);(2) Esta afirmação resulta de estudos como o desenvolvido por Oliveira (2005), que apontam a insegurança pública como um problema nacional, que existe em todo o país mas, varia de acordo com características locais de cada ente federativo.

Em relação ao requisito de os entes federativos apresentem ambientes nos quais é formado o julgamento moral dos indivíduos, cabe acenar que, dentro a abordagem ecológica de Bronfenbrenner⁵ (1996) adota pela tipologia em exame, o estado do Piauí possui microssistema, mesossistema, exossistema e macrosistema.

De acordo com o autor, microssistema é conjunto de atividades, papéis e relações interpessoais que o indivíduo exerce, da infância à idade adulta, num ambiente específico, mesossistema é o conjunto de relações construídas nos microssistemas ao longo da vida, exossistema é composto pelos ambientes nos quais o indivíduo em desenvolvimento não está presente, mas cujos eventos ocorridos nestes influenciam diretamente o seu desenvolvimento e, por último, macrosistema é o conjunto de todos os sistemas e que envolve desde a situação conjuntural econômica que o indivíduo está inserido até o conjunto de valores compartilhados pela sociedade. Nessa linha de raciocínio, quanto aos ambientes sociais que influenciam no desenvolvimento das pessoas, pode-se mencionar, por exemplo, que no Piauí existem unidades familiares⁶, escolas⁷, estabelecimentos empresariais⁸ (POCHMANN; GUERRA, 2019), além de centros religiosos, centro culturais, imprensa entre outras instituições correlatas que influenciam o desenvolvimento e a percepção da realidade do indivíduo.

No tocante aos postos de trabalho no estado do Piauí, em termos conceituais, o IBGE trabalha com o “nível de ocupação”, que se traduz como a quantidade de pessoas ocupadas (trabalhando formal ou informalmente), dividido pela quantidade de pessoas em idade de trabalhar (a partir dos 14 anos de idade). Nesse passo, no território piauiense, no segundo trimestre de 2020, tinha-se cerca de 1.054.000 pessoas ocupadas e cerca de 2.654.000 pessoas em idade de trabalhar, o que equivale dizer que o “nível de ocupação” era de 39,71% (IBGE, 2020).

No que está relacionado ao quesito de que os entes federativos possuem um corpo administrativo de servidores públicos, cumpre notar

5 A teoria ecológica do desenvolvimento humano de Bronfenbrenner analisa a influência do ambiente social no desenvolvimento das pessoas. Para o autor, o ambiente ecológico social é concebido como uma série de estruturas encaixadas uma dentro da outra, sendo essas estruturas são denominadas microssistema, mesossistema, exossistema e macrosistema (BRONFENBRENNER, 1996). Nesse aspecto, convém destacar que essa teoria será abordada de forma mais detalhada na subseção 4.5 do capítulo seguinte.

6 Segundo o IBGE (2019), o número de domicílio no Piauí em 2019 era de 1.031.000 (estimativa).

7 Conforme o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2019), a quantidade de escolas (públicas e privadas) no estado do Piauí era de 7.022 em 2018.

8 Segundo IBGE (2019), o número de empresas no Piauí em 2018 era 44.731.

que, apenas nas áreas da segurança pública, prisional e socioeducativos, o Estado do Piauí possui aproximadamente 8.600⁹ servidores no serviço ativo.

Por fim, acerca da condicionante de que os entes federativos possuem uma demanda por segurança pública, com problemas cuja solução possa extrapolar os limites temporais de um só mandato eletivo, no Piauí podemos demonstrar, a título de exemplo, a prática de homicídios, o tráfico de drogas e atuação de facções criminosas no estado.

Feitas as considerações acima destacadas, resta demonstrado que o estado do Piauí possui as características-padrão que o configuram como uma unidade significativa, para fins de aplicação da tipologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública.

3.2 Vetores de análise da tipologia de projetos complexos na segurança pública

A tipologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública está alicerçada em dois eixos. O primeiro diz respeito ao conceito de unidade significativa e suas características-padrão, enquanto o segundo eixo refere-se aos vetores de análise incerteza e complexidade com suas respectivas dimensões de gestão. Na subseção anterior abordaram-se os aspectos relacionados ao conceito de unidade significativa e o enquadramento do estado do Piauí, na condição de ente federativo, dentro desse conceito. A mesma lógica de enquadramento leva a tomar o referido ente federativo como objeto enquadrável nos vetores de análise¹⁰ e nas suas respectivas dimensões de gestão¹¹. Nesse passo, a tipologia em exame se fundamenta também no conceito de incerteza e complexidade como vetores de análise para metas que ultrapassam o período correspondente a uma gestão governamental.

Acerca desses conceitos, Reis (2011, p. 161) assevera que incerteza está relacionada “[...] à aprovação de orçamentos apresentados pelo Poder Executivo ao Legislativo, em torno dos quantitativos de recursos a serem destinados a empreendimentos que requeiram recursos públicos”. Por sua vez, em relação à complexidade, o autor (2009, p. vi) evidencia que tal conceito “[...] foi estudado com o significado de coisa inerente ao desafio

9 quantidade obtida a partir do somatório do efetivo da PMPI, PCPI, CBM, SEJUS e SASC.

10 De acordo com Reis (2011, p. 23), lastreado em Paul (2007), designa-se vetores grandes que possuem direção, sentido e intensidade, ou meramente segmentos de reta que se orientam por uma origem e uma extremidade (ponta da seta), sendo que a direção diz respeito ao ângulo de 90º formado pelo vetor em relação ao plano horizontal, sentido significa a definição sobre origem e extremidade do vetor, e intensidade é sinônimo de comprimento.

11 Segundo Reis (2014, p. 23), decidiu-se denominar dimensões as variáveis qualitativas, isto é, os atributos relativos à gestão de projetos de longo prazo na defesa social.

de coordenação governamental de redes interorganizacionais lideradas pelo Executivo, quanto a cinco dimensões de gestão”.

No tocante às dimensões de gestão, Reis (2009, p. 23) informa que o vetor de análise alta incerteza possui a dimensão de gestão projetos políticos dos governos do período de vigência do projeto ou prevenção a desempenho em veneziana. Enquanto o vetor de análise alta complexidade possui as dimensões: gestão do conhecimento, análise dos envolvidos, mudança da cultura organizacional e julgamento moral da população.

Para melhor visualização e entendimento dessa temática, a figura abaixo, desenvolvida por Reis (2009, p.23), traz graficamente síntese da ideia central da tipologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública. O quadrante superior direito, onde está a máxima complexidade é o mesmo onde se localiza a máxima incerteza, ambas retratadas como sendo vetores, é o âmbito de localização dos indicadores, que o autor chama pelo nome de dimensões de gestão. Marques (2011, p. 84) destaca que as dimensões de gestão acima mencionadas são o suporte técnico e teórico para os indicadores de gestão de longo prazo na segurança pública desenvolvidos.

A partir desse entendimento, examinaram-se os vetores de análise projetos complexos de longo prazo na segurança pública, iniciando pelo vetor incerteza, doravante denominado de incerteza orçamentária. Nessa perspectiva, faz-se necessário frisar que o vetor em comento passará a ser denominado incerteza orçamentária por ser uma expressão que, ao tempo que mantém sua denominação original (incerteza), acrescenta a qualificação “orçamentária”, permitindo uma mais fácil compreensão acerca do conceito e do emprego desse vetor de análise.

3.3 Vetor de análise incerteza orçamentária

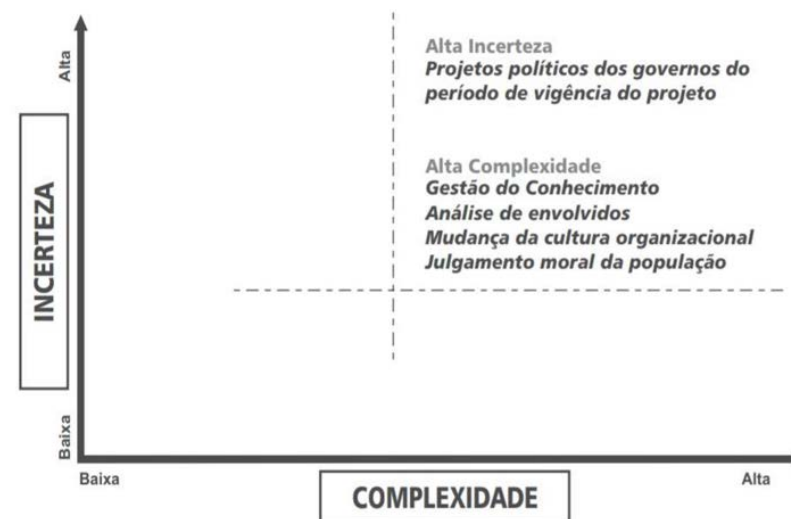
Na tipologia projetos complexos de longo prazo na segurança pública o vetor de análise incerteza orçamentária diz respeito à alta incerteza relacionada à aprovação do orçamento público¹² enviado pelo Poder Executivo ao Poder legislativo, no âmbito dos estados, trata-se do envio do orçamento pelo governador à Assembleia Legislativa. No cenário da metodologia em exame, a ênfase recai sobre o orçamento público voltado para as áreas da segurança pública, prisional e socioeducativa.

Acerca da localização gráfica da alta incerteza orçamentária como se observa na figura 3.1, Reis (2011, p. 161) revela que essa formatação

12 Baleeiro (2002, p. 66 *apud* FERNANDES e SOUZA, 2019, p. 74) conceitua orçamento público como o ato pelo qual o Poder Executivo prevê e o Poder Legislativo lhe autoriza, por certo período, e em pormenor, a execução das despesas destinadas ao funcionamento dos serviços públicos e outros fins adotados pela política econômica ou geral do país, assim como a arrecadação das receitas já criadas em lei.

gráfica decorre dos enfoques trazidos por Shenhar e Wideman (2000) e por Maximiniano (2008), em que ambos os autores adotam a divisão do plano formado pelos vetores incerteza e complexidade em quadrantes.

Figura 3.1 – Protótipo ideal de observação de projetos complexos de longo prazo na segurança pública



Fonte: Reis (2009, p. 23) com base em Maximiano (1997, p. 27)

Nessa senda, Reis (2011, p. 161) realça que o vetor incerteza está diretamente relacionando à aprovação de orçamentos apresentados pelo Poder Executivo ao Legislativo, em torno dos quantitativos de recursos a serem destinados a empreendimentos que requeiram recursos públicos. Destarte, é importante ressaltar alguns aspectos sobre o ciclo orçamentário brasileiro. Assim, Fernandes e Souza (2019, p. 74) registram que o processo orçamentário do Brasil está constitucionalmente organizado a partir de três leis temporárias, ordinárias e horizontalmente equiparadas, cuja iniciativa é exclusiva do Poder Executivo, sendo elas o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Isso posto, a figura a seguir elaborada por Oliveira (2008 *apud* REIS, 2014) demonstra a estrutura normativa básica do processo de formação e aprovação do orçamento público brasileiro, inclusive apontando a relação descendente entre o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Nesse contexto, na percepção de Mendes (2009 *apud* FERNANDES; SOUZA, 2019, p. 72), foi intenção do

legislador constituinte instituir um processo que priorizasse a integração entre o plano e o orçamento, determinando uma obrigatoriedade de observância do encadeamento lógico entre o PPA, a LDO e a LOA.

Figura 3.2 – Ciclo Orçamentário no Brasil



Fonte: Oliveira (2008, p. 9 *apud* REIS, 2014, p. 92)

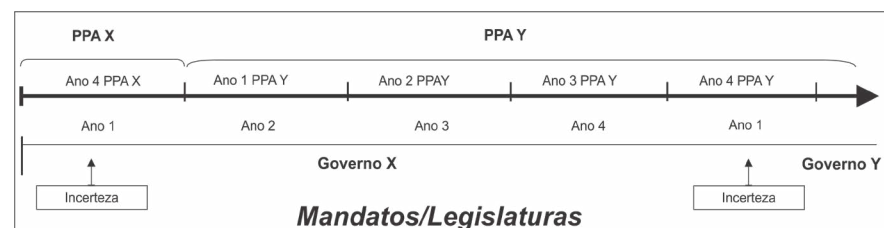
De forma prática, Fernandes e Sousa (2019), registram que o PPA procura estabelecer a uma continuidade no processo de planejamento do setor público, dando-lhe uma ideia global da consistência fiscal, constituindo-se numa espécie de declaração de intenções do governo a serem realizadas na medida das disponibilidades orçamentárias futuras.

Desse modo, para os mencionados autores coube à LDO o desdobramento dessas metas (qualitativas e quantitativas) ano após ano, estabelecendo prioridades de acordo com uma moldura da realidade fiscal e das disponibilidades financeiras projetadas, estabelecendo os limites possíveis dentro da ampla declaração de intenções contida no PPA. Por fim, tem-se na LOA a execução prática daquelas prioridades, sempre submetidas à realidade fiscal, considerando que o ritmo da execução de projetos e atividades depende da efetiva entrada de recursos nos cofres do Tesouro do ente federativo (FERNANDES; SOUZA, 2019).

Nesse enfoque, não é demasiado frisar que o Plano Plurianual previsto no art. 165 da Constituição Federal tem vigência de quatro anos e, embora tenha o mesmo período de duração de mandato governamental e das legislaturas, a vigência do PPA se inicia no segundo ano de cada governo e legislatura e finda no primeiro ano do governo e legislatura subsequente.

Destarte, com base nessa linha de raciocínio, a figura a seguir produzida por Reis (2014) apresenta graficamente a vigência temporal do PPA, enfatizando os anos de incidência de incerteza orçamentária na aprovação do orçamento público pelo Poder legislativo.

Figura 3.3 – Vigência dos planos plurianuais *vis-a-vis* a duração dos governos nos entes federativos brasileiros



Fonte: Reis (2014, p. 95)

Pelo fato do PPA não coincidir com o período de mandato governamental como demonstrado nas considerações acima e graficamente na figura anterior, a tipologia projetos complexos de longo prazo na segurança pública toma o ciclo orçamentário como meio de identificação do vínculo de negociações necessárias entre o Executivo e o Legislativo, para fins de aprovação da proposta orçamentária (REIS, 2014, p. 94).

É justamente por conta desse cenário de negociações que ocorre um alto componente de incerteza orçamentária, considerando as nuances da conjuntura política brasileira quanto às relações entre os poderes Executivo e Legislativo (presidencialismo de coalização) na formulação e prosseguimento das políticas públicas, podendo afetar diretamente qualquer estratégia de longo prazo na segurança pública ou mesmo em outras áreas.

Nesse sentido, acerca do conceito de presidencialismo de coalização relaciona-se à forma de interação entre o Poder Executivo e o Poder Legislativo, Abranches (1988, p. 27) evidencia que esse é um sistema caracterizado pela instabilidade, de alto risco e cuja sustentação baseia-se, quase exclusivamente, no desempenho corrente do governo e na sua disposição de respeitar estritamente os pontos ideológicos ou programáticos considerados inegociáveis, os quais nem sempre são explícita e coerentemente fixados na fase de formação da coalizão.

Ainda no tocante à necessidade de negociações entre os poderes Executivo e Legislativo para aprovação da proposta orçamentária fazendo uma contextualização com o vetor incerteza orçamentária, Reis (2014, p.

95) observa que para aprovar seu respectivo PPA, cada governo precisa convencer o Legislativo nesse sentido, o que ocorre no primeiro ano do mandato. Para o autor, esse é o momento em que o projeto político tem seu instante de maior incerteza orçamentária, considerando que os grandes direcionamentos governamentais, durante o mandato, serão discutidos e aprovados ou emendados pelo Legislativo nessa fase.

Além do aspecto orçamentário, o vetor incerteza nos projetos complexos de longo prazo na segurança pública também pode relacionar-se às instabilidades causadas pelas naturais transições de direcionamentos e revisões de prioridades que costuma caracterizar a sucessão entre governos, podendo afetar a continuidade da longa política de estado na segurança pública (REIS, 2014, p. 154).

Por fim, resta salientar que o vetor de análise incerteza orçamentária possui a dimensão de gestão prevenção a desempenho em veneziana, o qual será apreciado na subseção 4.1 do capítulo seguinte. Nessa esteira, cumpre observar que o criador da tipologia em estudo utiliza a expressão “projetos políticos dos governos do período de vigência do projeto” para referir-se à dimensão de gestão relacionada ao vetor alta incerteza, conforme consta na figura 3.1 apresentada nessa subseção anterior.

O próprio autor, apoiado em Oliveira, Almeida e Guimarães (2006), em trabalho formulado em parceria com Listgarten, utiliza a expressão “prevenção a desempenho em veneziana” para mencionar o indicador relacionado ao vetor *incerteza orçamentária* (REIS e LISTGARTEN, 2010, p. 10). Portanto, por se tratar de expressões equivalentes, optou-se por empregar neste estudo a denominação prevenção a desempenho em veneziana.

3.4 Vetor de análise complexidade

Dentro da tipologia projetos complexos de longo prazo na segurança pública o vetor de análise complexidade está relacionado ao aspecto comum referente ao conjunto de dimensões de gestão que se encontram no ponto alta complexidade do referido vetor de análise. As dimensões de gestão mencionadas são aquelas constantes na figura 3.1, a saber: gestão do conhecimento, análise dos envolvidos, mudança da cultura organizacional e julgamento moral da população.

O conceito do vetor de análise complexidade foi desenvolvido por Reis (2009; 201; 2014) a partir de Shenhar e Wideman (2000) e de Maximiano (2008), em que este último autor afirma que, no máximo de complexidade de gestão de projetos, situa-se a exigência mais elevada do escopo, planejamento, documentação e burocracia. Enquanto aqueles primeiros autores, apontam que a característica de um projeto complexo é o grande

número de variáveis nele contidas, que necessitam ser administradas (REIS, 2014, p. 97). Dessa forma, a complexidade relaciona-se à multidisciplinariedade de temas ou diversidades de profissões, grupo de pessoas e organizações envolvidas, grande volume e variedade de informações, ações de longo prazo de duração e a observância de determinadas condicionantes (REIS, 2014, p. 98). Reis (2009, p. VI) acrescenta que o conceito de complexidade no âmbito da tipologia em questão “[...] foi estudado com o significado de coisa inerente ao desafio de coordenação governamental de redes interorganizacionais lideradas pelo Executivo, quanto a cinco dimensões de gestão”.

No aspecto prático, traçando um paralelo entre as características teóricas e as características do vetor de análise complexidade com suas respectivas dimensões de gestão, Reis (2014, p. 98) apresenta o seguinte quadro a partir de exemplos mencionados por Maximiano (2008).

Nesse diapasão, Maximiano (2008, p. 8 *apud* REIS, 2014, p. 98) apresenta duas afirmações que são essenciais à evidência de que essas dimensões de gestão encontram-se, efetivamente, no nível de maior complexidade e incerteza. Dessa forma, para o autor, a primeira afirmação é de que, ao se dividir a complexidade em escalas, torna-se possível constatar que são de baixa complexidade projetos que requerem poucas pessoas de uma única disciplina ou profissão, durante curto prazo, ainda que essas pessoas estejam distantes geograficamente umas das outras.

Dentro dessa lógica, evidencia-se pelo exposto no quadro 3.2 que na gestão estratégica na área da segurança pública há necessidade do emprego de muitas pessoas, notadamente em se tratando de projetos de longo prazo. Por seu turno, a segunda afirmativa de Maximiano (2008, p. 8 *apud* REIS, 2014, p. 99) é que, no nível de alta complexidade, existe igualmente elevada incerteza quanto ao resultado final.

Quadro 3.2 – Características do vetor de análise complexidade na gestão de projetos complexos

Características teóricas	Característica prática e Dimensão de Gestão correlata
Multidisciplinaridade temática ou diversidade de profissões necessárias para implementar o projeto.	Gestão do conhecimento.
Número de pessoas, organizações ou instalações envolvidas.	Grande quantidade de pessoas envolvidas, provenientes das respectivas organizações da rede (Gestão de Envolvidos, Gestão da mudança da cultura organizacional).

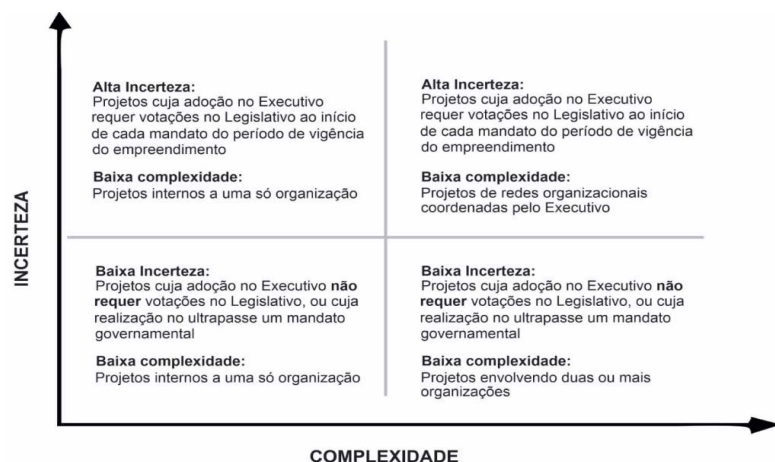
Variedades e volume de informações a serem processadas.	Gestão do conhecimento, com informações provenientes de todas as organizações da rede.
Duração.	Longa duração da gestão de projeto, quanto ao prazo (mais de quatro anos).
Condições a serem observadas.	Concentração de esforços governamentais perante o Legislativo, nos anos de maior “incerteza” da política de Estado.

Fonte: Reis (2014, p. 98) a partir de exemplos apresentados por Maximiano (2008, p. 7)

Desse modo, observa-se que toda política de estado na segurança pública tende a se caracterizar por alta incerteza no tocante à probabilidade de se alcançar os resultados esperados, inclusive em razão da incerteza orçamentária (REIS, 2014, p. 99).

Nesse panorama, a fim de se possibilitar uma percepção mais clara das dimensões de gestão de projetos segundo níveis de complexidade e incerteza, imprescindível se faz destacar a seguinte figura desenvolvida por Reis (2014, p. 92).

Figura 3.4 – Dimensões de gestão de projetos segundo níveis de complexidade e incerteza



Fonte: Reis (2014, p. 92) adaptado de Maximiano (1997; 2008 e de Shenhar e Wideman (2000, apud GIACOMETTI et al., 2007, p. 597)

Pelo acima exposto, cumpre mencionar que o vetor de análise complexidade possui as seguintes dimensões de gestão: gestão do conhecimento, análise dos envolvidos, mudança da cultura organizacional e julgamento moral da população. Nesse entendimento, Reis (2014) elaborou o quadro o 3.3 a fim de apresentar as explicações preliminares a respeito de cada dimensão de gestão que compõe o vetor complexidade, possibilitan

Quadro 3.3 – Dimensões do vetor “complexidade” da gestão de projetos complexos de longo prazo na segurança pública

Dimensão	Justificativa
Gestão do Conhecimento	- A Gestão do Conhecimento é o meio para a administração lidar com o aumento das interações entre os indivíduos com o ambiente, interno e externo, as quais têm aumentado progressivamente na Era do conhecimento; 1
	- A complexidade “Opõe-se aos mecanismos reducionistas e simplificados, além de considerar as influências recebidas do ambiente interno e externo, enfrentar a incerteza e a contradição, e conviver com a solidariedade entre os fenômenos existentes” 2
	- A capacidade de adaptação e mudança das organizações integrantes da rede, envolvida no projeto complexo de longo prazo da segurança pública, tende a ser mais exigida, porque a transição da lógica mecanicista para a orgânica é resultado da Era do Conhecimento 3
	- A gestão de um projeto complexo de longo prazo na segurança pública, por ter natureza Inter organizacional, tende a ter como um dos efeitos mais imediatos, o aumento da quantidade de interações entre os integrantes das organizações, com os das organizações pertencentes à rede e com as unidades internas a cada organização que esteja envolvida com a persecução de longo prazo relativa ao projeto;
Análise de envolvidos	- No ambiente interno da rede, o projeto complexo de longo prazo na segurança pública, pode ter que lidar com conflitos de interesses organizacionais, por envolver organizações cuja trajetória de longo prazo requer repasse periódico de recursos do Orçamento Público;
	- No ambiente externo da rede, o êxito do projeto complexo de longo prazo na segurança pública pode depender da consideração dos segmentos sociais, ou mesmo dos interesses contrários por parte de organizações criminosas;
Mudança da cultura organizacional	- Atuação em rede de organizações, para gerir um projeto complexo cuja realização perpassa governos, pode ser influenciada por troca de titulares dos órgãos e pode ser que estes, por sua vez, façam substituições em seu <i>staff</i> que provoquem descontinuidade no projeto inter organizacional, por isso, é necessária à agência coordenadora da rede, acompanhar-se na condução do projeto estarão sempre pessoas capacitadas para esse fim; - “[...] O desenho organizacional público, na realidade brasileira, normalmente é com formas bastante complexas e níveis hierárquicos múltiplos. Essa estrutura demonstra um paternalismo que gera um alto controle de movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões dentro da lógica de interesses políticos dominantes.” 4

<p>Julgamento moral dos indivíduos que compõem a população de cada ente federativo</p>	<p>- “[...] Existem algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na sua relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos.”⁵</p> <p>- A mudança no julgamento moral dos indivíduos é um dos fatores centrais na decisão entre cometer ou não delitos (Oliveira, 2005). Porém, a construção de um julgamento moral resulta da interação entre o Microsistema, Mesossistema, Exossistema e Macrossistema.⁶</p>
--	---

Fonte: Reis (2014, p. 100-101), baseado em Stadnick e Coelho (1999, p. 1); Morin (2000a, p. 132 *apud* STADNICK; COELHO, 1999); Pires e Macedo (2006); Brofenbrenner (1996, *apud* OLIVEIRA, 2005, p. 4). Segundo Reis (2014, p. 101), embora esta forma de autorreferenciação, apesar de ser de certo modo antagônica à imparcialidade científica e de não ter sido encontrada nas orientações da ABNT, é aqui adotada a partir do uso análogo que lhe faz Thoenig (2007), cuja autoridade acadêmica nesse sentido decorre de sua condição de Diretor Emérito de Pesquisas do Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) e primeiro secretário-geral do European Group for Organization Studies (EGOS).

(1) De acordo com Stadnick e Coelho (1999, p. 1), “[...] Os administradores vêm notando que um controle preciso das atividades em suas organizações está se tornando impraticável. O fato está relacionado ao número de interações entre os indivíduos com o ambiente, interno e externo, que aumentam progressivamente. As limitações da ação gerencial clássica tornam-se evidentes quando se depara com a dificuldade ou impossibilidade de planejamento e controle totais”.

(2) Morin (2000a, p. 132, *apud* STADNICK; COELHO, 1999);

(3) De acordo com Stadnick e Coelho (1999, p. 2), “[...] Na chamada Era do Conhecimento, as organizações passaram da perspectiva de sistemas mecanicistas para sistemas orgânicos, o que faz emergir a necessidade de adequação interna das mesmas na busca de caminhos para que possam fazer frente às novas demandas socioeconômicas”.

(4) Cf. Pires e Macedo (2006, p. 100);

(5) Cf. Pires e Macedo (2006, p. 100-101);

(6) Brofenbrenner (1996, *apud* OLIVEIRA, 2005).

do uma visão panorâmica a respeito de como a gestão de projetos complexos de longo prazo na segurança pública orienta-se por elas. Dessa forma, com base no quadro 3.3 e nas figuras 3.1 e 3.4, pode-se verificar que as dimensões de gestão (prevenção a desempenho em veneziana, gestão do conhecimento, análise dos envolvidos, mudança da cultura organizacional e julgamento moral da população) caracterizam-se como pontos de alta complexidade.

Adequando o vetor de análise complexidade à realidade da segurança pública piauiense, pode-se destacar a multiplicidade de instituições envolvidas tais como Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros Militar, além dos sistemas prisional e socioeducativo. Ademais, tem-se uma variedade de temáticas envolvendo a questão que vão desde a atuação institucional de cada organização e sistemas, alcançando questões como educação, família, emprego entre outros. Além disso, ressalta-se a preparação da cultura organizacional das instituições envolvidas na implementação da

administração gerencial, bem como para atuarem em rede e em projetos comuns de longo prazo. Por fim, não se pode olvidar da condicionante orçamentária na efetivação de qualquer política pública.

Nesse diapasão resta mencionar que as dimensões de gestão do vetor de análise alta complexidade, ou seja, gestão do conhecimento, análise dos envolvidos, mudança da cultura organizacional e julgamento moral da população, bem como a dimensão de gestão prevenção a desempenho em veneziana pertence ao vetor de incerteza orçamentária, serão abordadas, de forma pormenorizada, no capítulo seguinte.

DIMENSÃO DE GESTÃO DA TIPOLOGIA PROJETOS COMPLEXOS DE LONGO PRAZO NA SEGURANÇA PÚBLICA

Nesta seção, abordar-se-ão os aspectos relacionados às dimensões de gestão da tipologia de projetos complexos de longo prazo na segurança, discorrendo-se ainda sobre a forma de como se dará a análise dessas dimensões nos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo do Piauí.

4.1 Dimensão de gestão “prevenção a desempenho em veneziana”

A dimensão de gestão *prevenção contra desempenho em veneziana* é um conceito desenvolvido por Reis e Litsgarten (2010), a partir de Oliveira, Almeida e Guimarães (2006), com a finalidade de monitorar se o planejamento orçamentário estabelecido no Plano Plurianual (PPA) para a área de segurança pública será efetivamente aplicado através da sequências de Lei Orçamentária Anual (LOA) ao longo dos quatro anos de vigência do Plano Plurianual.

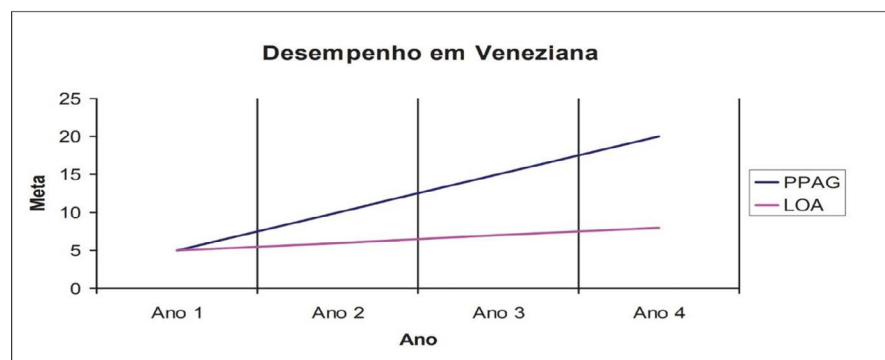
Essa dimensão de gestão possibilita detectar a incidência de eventual distanciamento entre o planejamento do orçamento para a área da segurança pública e sua efetiva execução. Ferreira *et al.* (2016, p. 5) apontam a relevância da integração entre planejamento e orçamento, por ser o orçamento um instrumento de materialização do planejamento público. Para Oliveira, Almeida e Guimarães (2006, p. 70) a ocorrência desse distanciamento entre o Plano Plurianual e a sequência de Lei Orçamentária Anual em que ele se divide é caracterizado por Steele e Mankins (2005) para organizações privadas como desempenho em veneziana.

Nessa senda, não seria demasiado lembrar que, embora a metodologia desenvolvida tenha sido concebida para o setor privado, Steele e Mankins (2008, p. 552) enfatizam que suas experiências indicam que os preceitos ali estabelecidos podem ser aplicados por qualquer organização.

Oliveira, Almeida e Guimarães (2006, p. 70) ao informar que os planos plurianuais, em regra, são propostos apenas uma única vez, transformando-se em lei para os próximos quatro anos, à medida que os orçamentos são propostos em quatro ocasiões, coincide com a proposição do Plano Plurianual apenas no primeiro exercício. Para os autores, esta regra, associada à tendência de sobre-estimar metas para os três últimos exercícios, acarreta um vão cada vez maior entre o Plano Plurianual e a Lei Orçamentária Anual, ou seja, entre a estratégia e o possível desempenho.

Para melhor entendimento, necessário se faz apresentar a figura elaborada por Oliveira, Almeida e Guimarães (2006, p. 70) acerca da ocorrência de desempenho em veneziana no setor público, onde retratam o deslocamento entre o Plano Plurianual de Minas Gerais (PPAG¹) e seqüências de Lei Orçamentária Anual (LOA).

Figura 4.1 – Deslocamento entre o PPA e LOA.



Fonte: Oliveira, Almeida e Guimarães (2006, p. 70).

Postas essas considerações iniciais, é oportuno apresentar algumas análises sobre o emprego das expressões “prevenção a desempenho em veneziana” e “projetos políticos dos governos do período de vigência do projeto” para referir-se à dimensão de gestão relacionada ao vetor incerteza.

Reis (2010) na obra Políticas de segurança pública: metodologia para a gestão de longo prazo no Brasil utiliza a expressão “projeto político”

1 O governo do estado de Minas Gerais utiliza a nomenclatura PPAG (Plano Plurianual de Ação Governamental) para referir-se ao PPA (Plano Plurianual) (IPEA 2015, p. 9).

para representar a dimensão de gestão que evidencia o vetor incerteza (REIS, 2014, p. 96). Em monografia intitulada Gestão de projetos complexos na segurança pública, Reis (2009, p. 30) emprega a denominação “projeto político dos governos durante a vigência de projetos complexos de longo prazo na segurança pública” para referir-se à dimensão de gestão do vetor incerteza. No artigo denominado Governança da sociedade no conselho de defesa social de Minas Gerais: potencialidades de aprimoramento da democracia participativa e da conexão entre políticas de defesa social com as de desenvolvimento econômico e social, elaborado por REIS e LISTGARTEN (2010, p. 7), os autores, apoiado em Oliveira, Almeida e Guimarães (2006), utilizam a expressão “prevenção a desempenho em veneziana” como representação da dimensão de gestão relacionada ao vetor incerteza.

Destarte, em razão das expressões “projeto político” e “prevenção a desempenho em veneziana” serem equivalentes, decidiu-se, nesta pesquisa, utilizar a segunda expressão (prevenção a desempenho em veneziana).

Cumpramos agora distender sobre a origem da expressão “desempenho em veneziana”. Essa expressão foi utilizada por Steele e Mankins (2005a) no artigo *Turning great strategy into great performance*. Nesse artigo os autores utilizaram a expressão “*diagonal venetian blinds*” (STEELE e MANKINS, 2005a, p. 3) para caracterizar o distanciamento entre o planejamento e a execução orçamentária nas empresas privadas.

Na versão em língua espanhola o artigo foi denominado *Cómo convertir una gran estrategia en un gran desempeño* (STEELE e MANKINS, 2005b) e a expressão “*diagonal venetian blinds*” traduzida como “*persianas venecianas diagonales*”.

Nesse contexto, cumpre notar que o artigo em menção foi publicado no Brasil com o título A transformação de uma grande estratégia em um grande desempenho (STEELE e MANKINS, 2008). Nessa obra o termo “*diagonal venetian blinds*” foi traduzida como “*persianas em diagonais*” (STEELE e MANKINS, 2008, p. 552).

Nessa linha de raciocínio, outro ponto importante a ser focado remete aos efeitos da incidência do desempenho em veneziana na gestão

2 When companies do track performance relative to projections over a number of years, what commonly emerges is a picture one of our clients recently described as a series of “diagonal venetian blinds”, where each year’s performance projections, when viewed side by side, resemble venetian blinds hung diagonally (STEELE e MANKINS, 2005a, p. 3).

3 El cuadro que suele emerge cuando las empresas comparan su desempeño a lo largo de varios años respecto de las proyecciones es lo que uno de nuestros clientes llama “persianas venecianas diagonales”. Cundo se ubican las proyecciones de desempeño realizadas cada año una al lado de la otra, se parecen a persianas venecianas colgadas de forma diagonal (STEELE e MANKINS, 2005b, p. 4).

pública. Oliveira, Almeida e Guimarães (2006, p. 70) enfatizam que o desempenho em veneziana é muito mais acentuado no setor público.

Tratando da temática orçamentária, Bijos (2014 *apud* FERNANDES e SOUZA 2019, p. 94-95) ensina que o gasto público possui duas grandes dimensões interdependentes, sendo uma quantitativa, voltada para temas relacionados ao equilíbrio das contas públicas, resultado fiscal, volume e trajetória da dívida pública, e outra qualitativa, que se ocupa com questões como eficiência, eficácia e efetividade da ação governamental.

Mendes (2009, p. 58) assinala que o baixo grau de eficiência do setor público é devido, dentre outras causas, à má alocação dos recursos que, ao gerar excesso de verbas em algumas áreas, acaba por criar incentivos para a aplicação pouco cuidadosa dos recursos nessas áreas; ao passo que outros segmentos do setor público sofrem com insuficiência de verbas e não têm condições de oferecer serviços com padrão mínimo aceitável.

Outra consequência é a redução da transparência em relação aos gastos públicos, fato que, segundo Ferreira *et al.* (2016, p. 5), possibilita que as escolhas da gestão pública se desencontrem dos anseios da sociedade.

Os efeitos no governo no médio prazo, segundo Oliveira, Almeida e Guimarães (2006, p. 71) é o fato de que o Plano Plurianual não exerce sua função de nortear o governo, deixando de ser utilizado para avaliar o desempenho de pessoas e organizações e, portanto, torna-se peça negligenciada no processo Legislativo e pela sociedade.

Silva (2007, p. 60) salienta que algumas ações, embora constem no Plano Plurianual, não são contempladas com recursos financeiros para sua execução e ainda se acrescenta à problemática o fato de que os programas, ditos prioritários, não são executados.

Para Oliveira, Almeida e Guimarães (2006, p. 67), o deslocamento entre o planejamento-orçamento, suas metas e resultados alcançados, resulta em total incredulidade da sociedade, em relação a planos governamentais, e na decorrente ausência de estímulos para uma maior participação e controle social no processo de planejamento e orçamento.

Oliveira, Almeida e Guimarães (2006, p. 73) apresentam como resultado da incidência desse fenômeno e da contingência orçamentária, a existência de numerosas ações governamentais com execução inferior ao programado, as quais são percebidas pela sociedade como obras inacabadas, manutenção insatisfatória dos bens públicos e baixa qualidade na provisão dos serviços.

Ferreira *et al.* (2016, p. 10) explicam que desse modo, existe uma desvalorização do processo de planejamento ao processo de orçamenta-

ção, e até mesmo do Plano Plurianual como peça de planejamento, o que dificulta a elaboração de estratégias a longo prazo.

Nesse sentido, segundo Oliveira, Almeida e Guimarães (2006, p. 71), a consequência no governo a longo prazo é o agravamento da cultura do subdesempenho, uma vez que todos os envolvidos na realização da estratégia sabem previamente da inviabilidade das metas estabelecidas no Plano Plurianual.

Ainda sobre essa temática, é oportuno abordar as medidas a serem adotadas para se evitar a ocorrência desse fenômeno. Assim, pode-se frisar como uma medida imprescindível a participação popular e a transparência. Nesse enfoque, para Bliacheriene *et al.* (2013 *apud* FERNANDES e SOUZA, 2019, p. 94) confirma ao esclarecer que só há governança quando há participação e controle social em todo o ciclo da política pública na execução orçamentária, ou seja, só existe transparência quando se tem livre e facilitado acesso ao dado ou à informação, assim como sua inteligibilidade, permitindo-se a interação do cidadão com o conteúdo acessado.

Outro ponto, refere-se à pertinência do envolvimento e participação da sociedade como parceira e agente fiscalizador da administração pública e do *accountability*, nos fala Slomski (2005, p. 118):

[...] Assim, neste cenário a administração pública se faz presente, quando exige do gestor público cada vez mais competência e transparência na aplicação dos recursos governamentais, surgindo assim a *accountability*, que, na opinião de Campos (1990), começou a ser entendida como questão de democracia. Quanto mais avançado o estágio democrático, maior o interesse pela *accountability* governamental, que tende a acompanhar o avanço de valores democráticos, tais como igualdade, dignidade humana, participação, representatividade.

Ferreira *et al.* (2016, p. 5) destacam que no orçamento encontra-se de maneira transparente a maneira como a administração pública almeja instrumentalizar a implementação de ações no intuito de atingir os objetivos estabelecidos.

Questão igualmente expressiva diz respeito à importância, no estado Democrático de Direito, de controle na gestão administrativa, desde a formulação, o planejamento e a orçamentação das políticas públicas, abrangendo-se a totalidade do nível decisório político-administrativo, Moreira Neto (2011, p. 35) enfatiza que esses parâmetros-mestre são indispensáveis para a necessária vinculação jurídico-administrativa, “sob a forma de especificações de metas e de indicadores gerais, comuns a toda ação

administrativa, bem como sob a forma de especificações de metas e de indicadores específicos, que deverão estar claramente expressos antes da execução da gestão administrativa”.

Aspecto também relevante tem referência com a necessidade do aprimoramento do processo de planejamento e execução. Nesse sentido, observa Slomski (2005, p. 48):

Entretanto, o cidadão, ao final do exercício, observa que muito daquilo que estava fixado não foi executado, gerando, desta forma, uma assimetria informacional inexplicável ao cidadão comum, uma vez que o orçamento prevê a receita e fixa a despesa em igual montante, não havendo explicação plausível para o não-cumprimento daquilo que havia sido fixado no orçamento como despesa a ser realizada no exercício.

Nessa mesma perspectiva, Mendes (2009, 58) nos traz a observação de o elevado nível de gastos deriva da configuração como está estruturado o sistema político brasileiro, bem como da capacidade demonstrada pelo poder público para gerar receita fiscal.

Farias (2009, 154) complementa ao informar que o fracionamento do processo de elaboração e aprovação orçamentária incentiva a descontinuidade de programas e de projetos de investimentos plurianuais.

Ressalta-se ainda a necessidade de alinhamento entre os poderes Executivo e Legislativo na manutenção de políticas públicas, especialmente as de longo prazo, pois segundo Farias (2009, 157) o “orçamento público pode funcionar como um vetor de mudança e os instrumentos de gestão requerem coordenação intragovernamental para sua implantação e funcionamento”.

Oliveira, Almeida e Guimarães (2006, p. 75) apontam que na integração planejamento-orçamento observa-se uma maior credulidade das organizações públicas, dos legisladores e da sociedade em relação aos planos e orçamento. Slomski (2005, p. 48), preconiza que “o orçamento deixe de ser uma peça de ficção e seja, sim, um instrumento de gestão da coisa pública”. Para Steele e Mankins (2008, p. 560), o resultado da eliminação desse fenômeno não constitui apenas uma fonte para o melhoramento imediato do desempenho, mas igualmente um motor importante da mudança cultural que terá um impacto profundo e duradouro na capacidade, nas estratégias e na competitividade da organização.

Na análise da dimensão de gestão *prevenção a desempenho em veneziana* no sistema de segurança, sistema prisional e sistema socioeducativo piauiense, aplicou-se, de forma adaptada à realidade do Piauí, a

seguinte fórmula desenvolvida por Reis e Listgarten (2010, p. 10) para o estado de Minas Gerais: {[Orçamento LOA-Defesa Social] x 100}: [Previsão PPAG-Defesa Social]. Destarte, para o cenário do estado do Piauí aplicou-se a fórmula constante na figura abaixo.

4.2 Dimensão de gestão “gestão do conhecimento”

A gestão do conhecimento é um aspecto imprescindível para as organizações modernas por constituir-se em um dos eixos principais para o desenvolvimento e crescimento das organizações, notadamente em uma sociedade dinâmica e globalizada. Destarte, essas considerações aplicam-se, de igual forma, às instituições de segurança pública, especialmente as que compõem o sistema de defesa social e que devem atuar em rede, maximizando a eficiência e a qualidade do serviço prestado à sociedade.

O estudo da gestão do conhecimento é algo não muito antigo, Gonzalez e Martins (2017, p. 249), lastreados em diversos autores (DURST e EDVARDSON, 2012; LIAO *et al.*, 2011; ARGOTE *et al.*, 2003; CORMICAN e O’SULLIVAN, 2003), informam que o estudo da gestão do conhecimento é um conceito recente, discutido de forma mais intensa a partir da década de 1990, sendo abordado como um processo que promova o fluxo do conhecimento entre indivíduos e grupos da organização, composto por quatro etapas fundamentais, a saber: a aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento.

Figura 4.2 – Fórmula de aplicação da dimensão de gestão prevenção a desempenho em veneziana

SISTEMAS ANALISADOS	FÓRMULA APLICADA	FONTE
Segurança pública, sistema prisional e sistema sócio educativo	[Orçamento LOA-Sistemas de segurança, prisional e socioeducativo] : [Previsão PPA-Sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo].	SEPLAN-PI

Fonte: Autor com base em Reis e Listgarten (2010, p. 10)

No tocante ao termo conhecimento e seus diversos sentidos e contextos, Santos (2011, p. 23) apresenta a lição de Davenport e Prusak (2003) a respeito da conceituação desse termo com base na perspectiva do conhecimento organizacional, entendendo os autores que o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Em relação ao conceito

de gestão do conhecimento no âmbito do setor público, o antigo programa do governo federal denominado Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), definia gestão do conhecimento como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimento estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (BRASIL, 2004). Ainda no que tange à gestão do conhecimento no campo da gestão pública, Batista (2012, p. 49) a conceitua como um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

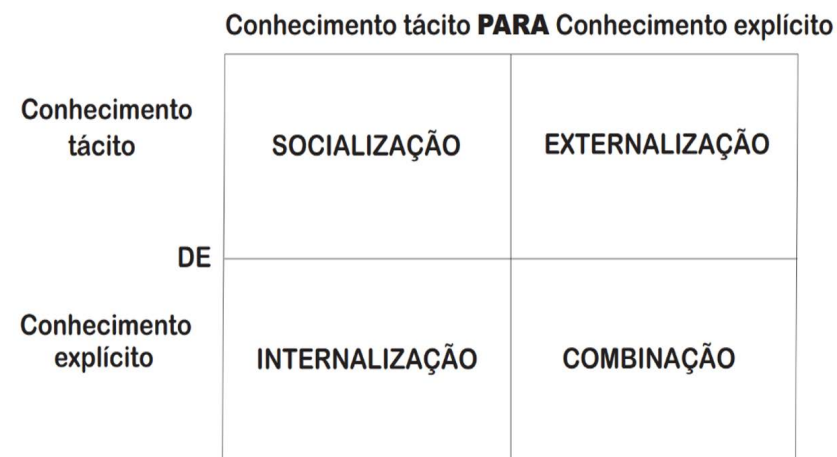
Nesse cenário, é oportuno destacar que o setor público e o setor privado possuem objetivos distintos quando da implementação da gestão do conhecimento. Isso porque, segundo Batista (2012, p. 17), o setor privado implementa a gestão do conhecimento objetivando o lucro e o crescimento, enquanto a administração pública, por sua vez, almeja essencialmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social. Para o referido autor, essa premissa é importante, uma vez que o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira deve abranger a dimensão resultados da gestão do conhecimento para garantir que, efetivamente, as iniciativas em gestão do conhecimento tenham um impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento (BATISTA, 2012, p. 17).

Após essas considerações, abordar-se-ão os tópicos relacionados ao processo de conversão do conhecimento. Nesse sentido, Santos (2011, p. 23) afirma que “o processo de conversão da informação em conhecimento é, portanto, fruto da perspicácia humana”. Nonaka e Takeuchi (2008), a partir do pressuposto de que o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, postularam quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, a saber:

- (1) de conhecimento tácito para conhecimento tácito, que chamamos socialização;
- (2) de conhecimento tácito para conhecimento explícito, ou externalização;
- (3) de conhecimento explícito para conhecimento explícito, ou combinação; e
- (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 60)

Para melhor compreensão desse processo de conversão do conhecimento, os referidos autores construíram a figura abaixo:

Figura 4.3 – Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 60)

Nesse enfoque, discorrer-se-á sobre cada um dos conceitos relacionados aos modos de conversão do conhecimento. Assim, para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 57), o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar. O conhecimento explícito ou “codificado”, por outro lado, refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática.

Batista (2012, p. 78) afirma que o conhecimento tácito é o conhecimento mais valioso. É o conhecimento interno e pessoal, encontrando-se na mente das pessoas, sendo continuamente atualizado por meio do processo de aprendizagem. Para o autor, o conhecimento explícito, por outro lado, é o conhecimento que precisa ser externalizado de alguma forma adequada (livros, revistas, artigos etc.).

Destarte, a gestão do conhecimento nas organizações tem que focar na externalização do conhecimento essencial, que necessita ser acessado, devendo ocorrer ainda o seu compartilhamento, aplicação, aperfeiçoamento e desenvolvimento por parte de outros integrantes da organização.

Nesse prisma, Batista (2012, p. 78) aponta que é impossível externalizar todo o conhecimento tácito, por isso as organizações devem considerar a possibilidade de externalizar o conhecimento considerado

crítico a ser aplicado na organização e que é o diferencial no seu desempenho.

Quanto ao modo de conversão do conhecimento denominado socialização (de tácito para tácito), Nonaka e Takeuchi (2008, p. 60) ensinam que este é um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito, tais como modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas.

No aspecto prático, salientam ainda os aludidos autores que o indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente das outras pessoas sem usar a linguagem. Segundo eles, os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas da observação, da imitação e da prática (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 60-61).

Para os autores, a chave para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência, porque sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil que uma pessoa projete-se no processo de raciocínio de outro indivíduo (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 61).

Em relação ao modo de conversão do conhecimento intitulado externalização (de tácito para explícito), Nonaka e Takeuchi (2008, p. 61) enfatizam que este é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, para eles, esse modo de conversão é a quintessência do processo de criação do conhecimento, em que o conhecimento tácito torna-se explícito, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos.

Quanto à combinação (de explícito para explícito), os referenciados autores asseveram que esta é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. De acordo com os citados autores, este modo de conversão de conhecimento envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícitos, porque dessa forma, os indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 65).

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 65-66) acentuam ainda que a reconfiguração da informação existente, pela separação, adição, combinação e classificação do conhecimento explícito (como conduzida nas bases de dados computadorizados), pode levar ao novo conhecimento. Para os autores, a criação do conhecimento realizada na educação formal e no treinamento nas escolas geralmente assume essa forma, ressaltando que uma educação MBA é um dos melhores exemplos disso.

No que diz respeito ao contexto dos negócios, o modo de combinação da conversão do conhecimento é visto mais frequentemente, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 66), quando os administradores intermediários decompõem e operacionalizam as visões corporativas, os conceitos de negócios ou os conceitos de produto. Nessa senda, a administração intermediária desempenha um papel essencial na criação de novos conceitos através da rede de informações codificadas e de conhecimentos. Isso porque o uso criativo das redes de comunicação computadorizadas e das bases de dados em grande escala favorece e possibilita esse modo de conversão do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 66).

Por sua vez, no nível de alta administração de uma organização, o modo de combinação é realizado quando os conceitos intermediários (como os de produtos) são combinados e integrados aos grandes conceitos (como a visão corporativa) para gerar novo significado para estes últimos (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 66).

Em relação à internalização (de explícito para explícito), os mencionados autores falam que este é um processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, estando intimamente ligado ao “aprender fazendo”. Portanto, quando as experiências através da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico, tornam-se um patrimônio valioso (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 67). Enfatizam ainda Nonaka e Takeuchi (2008, p. 67) que para que o conhecimento explícito seja tácito, ajuda se ele for verbalizado ou diagramado em documentos, manuais ou relatos orais, pois a documentação ajuda os indivíduos a internalizarem o que vivenciaram, enriquecendo assim seu conhecimento tácito. Ademais, para os autores, os documentos ou manuais facilitam a transformação do conhecimento explícito para outras pessoas, auxiliando-as assim a vivenciarem, indiretamente, as experiências dos outros (isto é, “revivenciarem-se”).

Faz-se necessário frisar que para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 68) a internalização também pode ocorrer sem ter havido realmente “revivenciamento” das experiências de outras pessoas. Por exemplo, se ler ou ouvir um relato de sucesso faz com que alguns membros da organização sintam seu realismo e essência, a experiência ocorrida no passado pode transformar-se em um modelo mental tácito. Destarte, quando esse modelo

4 Na obra Criação de Conhecimento na Empresa, é empregada a expressão “reexperimentá-las” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 78).

mental é compartilhado pela maioria dos membros da organização, o conhecimento tácito torna-se parte da cultura organizacional.

Nesse cenário, conforme os autores, para que a criação de conhecimento organizacional ocorra, no entanto, o conhecimento tácito acumulado no nível individual necessita ser socializado com outros membros organizacionais, iniciando desse modo uma nova espiral de criação do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 67). A partir das considerações acima destacadas, fica demonstrado que o conhecimento e a gestão do conhecimento são pontos cruciais para o crescimento, desenvolvimento e potencialização da eficiência nas organizações. Portanto, as instituições públicas ou privadas devem buscar continuamente ações que possibilitem que o conhecimento seja acessado, compartilhado, aplicado e desenvolvido. Isso porque, de acordo com Santos (2011, p. 14), o conhecimento é fruto da ação humana, orientada para fins e objetivos específicos e, está assumindo papel de destaque na economia baseada no conhecimento, e grande parte está se perdendo na cabeça das pessoas. (SANTOS, 2011, p. 14).

No tocante a projetos complexos de longo prazo na segurança pública, Reis e Litsgarten (2010) ressaltam que a finalidade da dimensão gestão do conhecimento é medir o conhecimento existente nos contextos de interações entre pessoas da rede, em cada uma das quatro modalidades de conhecimento definadas por Nonaka e Takeuchi (1995), nos contextos onde interações do conhecimento ocorrem ou deveriam estar ocorrendo.

Ainda cerca da gestão do conhecimento nos projetos complexos de longo prazo na segurança pública, Reis (2011, p.170) evidencia que sem gestão do conhecimento entre as organizações da rede, a agência coordenadora enfrentaria dificuldades para lidar com as transições de pessoas nos cargos técnicos e de dirigentes, cujas trocas são prováveis no longo prazo, especialmente em virtude da mudança na cúpula dos órgãos da rede, a cada novo governo.

Nesse cenário, Batista (2012, p. 40) realça que na administração pública, a efetiva gestão do conhecimento auxilia as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e aprimorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão e da sociedade como um todo.

A gestão do conhecimento torna-se igualmente imprescindível em relação à gestão estratégica de longo prazo na segurança pública no tocante aos projetos e ações que transpassam vários governos a fim de se garantir a continuidade nas políticas públicas longevas na área da segurança.

A esse respeito, Reis (2014, p. 102) alerta sobre a importância do conceito operacional de gestão do conhecimento, quando cuida do

debate sobre a tipologia de gestão estratégica de longo prazo na defesa social diante da necessidade de perpassar vários governos, sendo comum a mudança dos titulares dos cargos, todavia o conhecimento organizacional necessita ser utilizado de forma que não fique sujeito às oscilações de domínio técnico individual de cada servidor da rede de órgãos que estejam envolvidos no planejamento ou implementação de políticas públicas de longo prazo.

Por fim, acerca da necessidade da efetivação de uma política de gestão do conhecimento para o setor público Batista *et al* (2005, p. 5) alertam que as iniciativas isoladas; os esforços pulverizados, muitas vezes em um mesmo ministério; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de gestão do conhecimento; e o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores de maneira geral, demonstram que para que ocorra a massificação da gestão do conhecimento na Administração Direta uma política de gestão do conhecimento faz-se necessária.

Isso posto, cabe mencionar que a análise da dimensão gestão do conhecimento no âmbito do sistema de segurança pública, sistema prisional e sistema socioeducativo do Piauí, deu-se através de aplicação de questionário, em que se verificou o índice de concordância acerca do processo de criação e forma de conversão do conhecimento organizacional junto aos profissionais que exercem funções de gestão intermediária nas suas respectivas instituições, ou seja, que realizam a função de comandante de batalhão ou companhia independente da Polícia Militar ou Corpo de Bombeiros Militar, delegado-titular de delegacias da Polícia Civil, gerente de unidade prisional e coordenador de unidade socioeducativa.

Nessa vertente, é necessário registrar que, embora no organograma dessas instituições os cargos acima referidos estejam no nível de execução, de fato, eles exercem a gestão intermediária porque atuam na chefia daqueles que realizam a atividade-fim da instituição ao passo que tratam diretamente com os níveis superiores da gestão institucional.

A título de exemplo, é como se tais cargos correspondessem à função de diretor de uma fábrica que coordena o trabalho dos funcionários ao tempo que trata com o diretor regional ou com a própria cúpula da instituição, a depender do tamanho e complexidade da organização.

De acordo com Reis (2009, p. 120) tais funções situam-se entre a alta gestão e a base da instituição, cabendo aos gestores intermediários interpretar o que a cúpula da organização deseja e o que a base da mesma organização compreende como forma de efetivação do

planejamento estabelecido pela alta gestão institucional. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 66) enfatizam que o modo de conversão do conhecimento denominado combinação é comumente observado em relação aos administradores intermediários quando estes decompõem e operacionalizam as visões corporativas, os conceitos de negócios ou os conceitos de produto, desempenhando um papel fundamental na criação de novos conhecimentos.

4.3 Dimensão de gestão “análise dos envolvidos”

No atual cenário da segurança pública nacional e piauiense, a junção de forças entre as instituições de segurança é uma medida urgente e imprescindível, sobretudo, por conta da complexidade da social e da limitação dos recursos humanos, logísticos e financeiros que afeta cada uma delas. Dessa forma, a cooperação estratégica entre as instituições que compõem a rede de segurança, bem como entre os sistemas de segurança, prisional e socioeducativo é o caminho mais adequado para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade do serviço prestado à população, como também para, conjuntamente, enfrentarem melhor as ameaças e ampliar as oportunidades.

Sebástian (1999, p. 3) ensina que análise dos envolvidos constitui-se numa ferramenta de planejamento que serve especialmente para o delineamento, implementação e acompanhamento das políticas, programas e projetos sociais⁵. Nesse sentido, o autor parte da noção de que a divisão de trabalho em que se baseia a organização e funcionamento das sociedades modernas implica em uma diversidade de interesses particulares de inúmeras pessoas e grupos de pessoas, as quais executam diversas tarefas em diferentes áreas da economia e da sociedade⁶ (SEBÁSTIAN, 1999, p.4). Segundo o autor, a sociedade é como um campo de forças onde milhares de vetores se cruzam em todas as direções, indicando ações e reações, estímulos positivos e negativos, ofertas e demandas dos agentes sociais, individuais ou agrupados por tarefas, interesses materiais e interesses culturais⁷ (SEBÁSTIAN, 1999, p.4).

⁵ *Un instrumento de planificación que sirve especialmente para el diseño, la implementación y el seguimiento de políticas, programas y proyectos sociales* (SEBÁSTIAN, 1999, p.4).

⁶ *Se parte de la noción de que la división de trabajo en que se basa la organización y el funcionamiento de las sociedades modernas implica una diversidad de intereses particulares de las diversas personas y grupos de personas que ejecutan diversas tareas en diferentes áreas de la economía y la sociedad.* (SEBÁSTIAN, 1999, p.4).

⁷ *La sociedad es como un campo de fuerzas donde miles de vectores se cruzan en todas las direcciones, indicando acciones y reacciones, estímulos positivos y negativos, ofertas y demandas de los agentes sociales, individuales o agrupados por tareas, funciones, intereses materiales e intereses culturales* (SEBÁSTIAN, 1999, p.4).

No âmbito da segurança pública, esse raciocínio se aplica em razão de ocasionais conflitos entre as instituições que compõem a rede, especialmente por conta das especialidades das atribuições institucionais e das diversidades de interesses das organizações que compõe o sistema. Isso porque mesmo fazendo parte da mesma rede, em razão das questões acima destacadas, pode haver eventuais conflitos entre as instituições, ainda que, em um cenário ideal, elas devessem somar esforços para alcançar objetivos estratégicos comum. Daí a importância do acompanhamento pelo órgão gestor do sistema de segurança pública do nível de cooperação estratégica entre as instituições que compõem a rede.

Em nível supra sistema, por não haver hierarquia entre os sistemas de segurança, prisional e socioeducativo, cabe ao governo estadual fazer esse acompanhamento e fomentar estratégias para se garantir harmonia, cooperação e convergência entre essas três áreas.

Sobre o emprego da terminologia aliança estratégia e cooperação estratégica, Eiriz (2001, p. 67) lembra que relações de cooperação e alianças estratégicas são, frequentemente, sinônimos para uma mesma realidade.

Noletto (2000, p. 14-15) aponta que alianças estratégicas “[...] envolvem a cooperação entre duas ou mais entidades. Representam um meio de as instituições manterem suas estratégias individuais, apesar dos recursos limitados em algumas áreas, e fortalecerem-se ao encontrar outras organizações com as quais possam cooperar”. Essa questão se torna crucial no campo da segurança pública, uma vez que os recursos humanos, financeiros e logísticos costumam ser limitados, havendo por vezes, choque de interesses entre as instituições, ou mesmo entre os sistemas de segurança, prisional e socioeducativo na destinação de recursos para suas respectivas áreas. Enfatiza ainda Noletto (2020, p. 15) que as alianças estratégicas requerem um ponto de vista em longo prazo e representam uma importante forma de cumprir a missão e atingir objetivos de transformação social. Sobre os aspectos conjunturais para a formação de alianças estratégicas, ensina a mencionada autora:

Uma aliança estratégica tem sempre um duplo ponto de partida. De um lado, a constatação da existência de um problema cuja magnitude e complexidade transcendem as forças de cada membro da aliança, se considerado *per se*. De outro lado, a certeza de que, apesar de todas as diferenças entre os aliados, existe entre eles uma convergência de crenças, valores pontos de vistas e interesses, que os leva a um posicionamento e a uma atuação conjunta diante de uma determinada realidade (NOLETO 2020, P. 15)

Destaca Noleto (2020, p. 17) que existem três forças significativas que criam um ambiente propício para o surgimento das alianças estratégicas, a saber: a procura de capacidades à medida que os limites entre as organizações se tornam indefinidos; recursos escassos e a intensificação da competição por espaço além da crescente necessidade de intervenção na problemática social e por último, a lacuna entre o que a organização gostaria de realizar e o que, levando em conta a realidade e seus recursos próprios, pode realizar.

Na segurança pública, a partir do raciocínio acima, podemos salientar como forças significativas para criar um ambiente propício para a cooperação estratégica no âmbito das instituições que compõem a rede: a complementação ou interação entre os limites da atuação das forças de segurança que lidam diretamente com a criminalidade; limitações de recursos na área da segurança e a necessidade de intervenção visando soluções efetivas contra a criminalidade e prestação de serviço ao cidadão, bem como a demanda de se maximizar a eficiência das instituições de segurança superando a limitação imposta pela atuação isolada de cada uma delas.

Nesse cenário, é oportuno frisar que essa lógica se aplica igualmente para a necessidade de cooperação entre os sistemas de segurança, prisional e socioeducativo.

Nesse diapasão, imprescindível se faz destacar as características das alianças estratégicas apresentadas por Noleto (2020, p. 18), sendo elas: um compromisso de longo prazo; um elo baseado em participação e compartilhamento de capacidades; recursos e bens, uma relação recíproca com uma estratégia compartilhada como ponto comum; um detalhamento das ações conjuntas e dos projetos comuns; cada parceiro preserva sua identidade e autonomia e a disposição de compartilhar e alavancar as possibilidades de cada parceiro envolvido.

Teixeira, Vitcel e Beber (2007, p. 191) apontam que “estratégia é o padrão, modelo ou plano que integram as principais metas, as políticas e as sequências de ações de uma organização, num todo coerente”. Para os autores, uma das formas mais recentes de cooperação são as alianças estratégicas, sob a forma de redes de cooperação.

Nessa perspectiva, a dimensão de gestão análise dos envolvidos objetiva mensurar a ocorrência de conflitos entre os órgãos coordenados pelo órgão gestor do sistema de segurança e defesa social, a fim de se evitar desgastes no âmbito da rede (REIS e LITSGARTEN, 2010).

A respeito da importância da dimensão de gestão análise dos envolvidos, Reis (2011, p. 170) acautela que sem a gestão de uma matriz dos órgãos envolvidos “[...] a agência coordenadora tende a ter reduzida capa-

cidade de identificar, prevenir e administrar conflitos, que podem ocorrer em função da tensão constante entre ajuste fiscal e aumento da autonomia de cada órgão”.

Nesse panorama, é importante ressaltar a lição de Silva (2007) no que tange à distinção entre colaboração e cooperação. Para o autor, ainda que esses termos signifiquem “trabalhar em conjunto” e sejam importantes, o grande diferencial entre eles é que neste último, cada parceiro coloca à disposição da cooperação aquilo que tem de melhor, e de maneira complementar, mas sempre garantindo a independência de cada membro. Consequentemente, a coordenação substituiu controle, e o exercício da confiança passa a ser o princípio básico em prol da parceria, assim, os resultados da cooperação pertencem aos parceiros, conforme definição previamente acordada, proporcional ao esforço de cada um, pois existe confiança entre eles.

Por outro lado, enfatiza o autor que a colaboração é inequânime e assimétrica, o que implica a existência de um ator principal, responsável pelo projeto/programa e proprietário dos resultados mais interessantes do ponto de vista de aplicação estratégica, industrial e comercial, ao passo que os outros membros são apenas coadjuvantes. Dessa maneira, critérios de preferência por parte deste último guiam a colaboração e definem, tanto os participantes, quanto o nível individual de colaboração, o tipo de projeto (piloto ou outro), além do tema do projeto/programa a ser desenvolvido. O controle e a gestão da colaboração ficam por conta do membro principal, não há confiança mútua (SILVA, 2007).

Reis (2014, p. 109) afirma que a gestão dos envolvidos diz respeito a *stakeholder*, por ser essa aproximação teórica indispensável para a delimitação específica do que se está tratando, ao atribuir a esta dimensão de gestão o *status* de dimensão permanente de qualquer política pública na área da segurança e defesa social.

No contexto das organizações privadas, Lyra, Gomes e Jacovine (2009), lastreados em vários autores, apresentam importantes considerações sobre o conceito e atuação dos *stakeholder*:

Stakeholder em uma organização é, por definição, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa (Freeman, 1984, tradução nossa). Stakeholder inclui aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la (Savage, Nix, Whitehead, & Blair, 1991).

Ao negligenciarem esses grupos, algumas empresas já foram devastadas ou destruídas (Tapscott & Ticoll, 2005). Os principais objetivos nas pesquisas de stakeholder têm sido identificar quem são os stakeholders da empresa e determinar quais tipos de influência eles exercem (Rowley, 1997, tradução nossa). Dessa forma, Mitchell, Agle e Wood (1997, tradução nossa) assumiram num estudo sobre a teoria de stakeholders que as várias classes de stakeholders devem ser identificadas com base na posse ou na posse atribuída a um ou à combinação desses atributos: poder, legitimidade e urgência.

Todavia, Reis (2014, p. 110) alerta que no âmbito do setor público, os aspectos da análise dos envolvidos são mais amplos do que a noção de *stakeholder* por lidar com a ideia de interesse da população.

Nessa perspectiva, segundo o autor, a análise dos envolvidos se explica melhor quando compreendido na ideia de política pública, considerando que o conceito operacional de envolvidos não se limita ao de grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da política de estado de longo prazo na segurança pública (REIS, 2014, p. 110).

Destarte, para Reis (2014, p. 110) a noção de envolvidos no contexto ora examinado, diz respeito a quaisquer forças capazes de proporcionar oportunidades ou gerar ameaças para o funcionamento da rede, em relação à continuidade do projeto ou mesmo no que diz respeito às prioridades que, em conformidade com as necessidades de êxito dessa política, precisem ser repriorizadas.

Em relação às ameaças, não se pode deixar de considerar a atuação das organizações criminosas, as quais, em regra, possuem estrutura hierarquizada, relacionam-se através de código ou irmandade, agem como empresa para obter lucros e, por vezes, enfrentam as instituições de segurança e o próprio estado, utilizando força e violência (COSTA, 2017, p. 7).

Diante dessa conjuntura e do cenário de violência, faz-se necessária uma atuação forte do órgão gestor do sistema de segurança pública no sentido de planejar, determinar, acompanhar e avaliar a implementação de medidas voltadas para a cooperação estratégica entre as instituições que compõem a rede. Igualmente, o governo estadual deve adotar medidas similares para fomentar a cooperação entre os sistemas de segurança,

prisional e socioeducativo, a fim de potencializar a eficiência das forças estaduais de segurança.

Reis (2014, p. 110-111) enfatiza que é no contexto macro da atuação do Estado moderno, em direção a atuar em redes, que se insere o debate acerca da dimensão do gerenciamento dos envolvidos em políticas de estado na segurança pública, pois elas têm a potencialidade de ser um dos meios para garantir transparência da gestão pública e participação da sociedade. Fazendo, a partir da metodologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública, uma interligação entre as dimensões de gestão análise dos envolvidos e gestão do conhecimento, convém destacar a lição de Nakano (2005 *apud* TEIXEIRA, VITCEL e BEBER, 2007, p. 192) de que as redes de cooperação têm sido apresentadas como o novo *locus* da inovação, em que o conhecimento pode ser gerado de uma maneira mais eficiente e rápida. Para tanto, a fim de se verificar a cooperação interorganizacional entre as instituições que compõem o sistema de segurança pública, bem como entre os sistemas de segurança, prisional e socioeducativo do Piauí, utilizaram-se, de forma adaptada, os itens estabelecidos por Reis e Listgarten (2010, p. 7-8) para mensurar a ocorrência de conflitos entre os órgãos coordenados pela então Secretaria da Segurança Pública e assim evitar desgastes no âmbito da rede. De igual modo, analisou-se a cooperação entre os sistemas de segurança, prisional e socioeducativo do Piauí.

Em relação aos itens monitorados, este foram desenvolvidos por Reis e Listgarten (2010) com base na proposta de tipologia sobre alianças estratégicas no setor privado europeu, elaborada por Eiriz (2001):

- a) ausência da ocorrência de decisões incoerentes com os objetivos da integração; b) ausência de rupturas autonomamente provocadas em ações estratégicas de longo prazo; uso da rede para desenvolver vantagem competitiva sustentável do Estado contra organizações criminosas; c) uso da rede pela organização, para lidar contra alguma ameaça ou para aproveitar alguma oportunidade; d) uso da rede pela organização, para lidar com fraquezas ou para aprimorar pontos fortes; e) ausência da ocorrência de decisões na rede que tenham interferido em decisões operacionais do órgão; f) existência e uso, no órgão considerado, de mecanismo de comunicação a todos os níveis hierárquicos, sobre decisões tomadas na rede; g) uso da rede para desenvolver vantagem competitiva sustentável do Estado contra organizações criminosas; h) ocorrência de mudança na rede, que tenha sido influenciada pelo contexto cultural e político do Governo e, finalmente, i) a atuação do órgão na rede envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização. (REIS; LITSGARTEN, 2010, p. 7-8)

A análise da dimensão análise dos envolvidos no âmbito do sistema do sistema de segurança pública, bem como entre este e os sistemas prisional e socioeducativo, deu-se através de aplicação de questionário, em que se verificou o *índice de concordância acerca da cooperação inteorganizacional, junto aos gestores dos respectivos sistemas que exercem as funções de diretores ou funções correspondentes*. Isso porque tais funções compõem a direção superior da organização e assessoram diretamente o chefe máximo das respectivas instituições.

4.4 Dimensão de gestão “mudança da cultura organizacional”

Em uma sociedade cada vez mais complexa, dinâmica, tecnológica e exigente, revela-se inaceitável a administração pública quedar-se afeita a processos e práticas de gestão ineficientes, custosas e ainda de baixa qualidade no atendimento às demandas do cidadão.

Essa premissa torna-se ainda mais premente no tocante às instituições de segurança pública em face do insustentável cenário de insegurança e violência em que se encontra o país, daí a importância da dimensão de gestão mudança da cultura organizacional no acompanhamento da efetiva transição do modelo de administração pública burocrática para o modelo gerencial nos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo. Miller (2012, p. 46) conceitua cultura organizacional como “a soma de comportamentos, modo de trabalho, ideias, crenças e valores de um grupo”. As instituições de segurança, assim como qualquer outra organização, possuem sua cultura organizacional. Diante de um cenário social dinâmico e que exige cada vez mais eficiência, transparência e qualidade dos serviços de segurança pública, as instituições policiais devem buscar, de forma efetiva, adequar-se a esta realidade. Para Fernández e Yñiguez (2014, p. 11), as instituições policiais que não realizam esforços voltados para a modernização, inovação e reforma interna em suas estruturas estão condenadas ao fracasso em sua missão e à rejeição social pela deslegitimação de suas ações⁸.

Miller (2012, p. 11) enfatiza que as organizações têm de aprender como executar as mudanças de maneira eficaz. Para o autor, as mudanças são, indubitavelmente, as maiores forças que dão oportunidade ao negócio e à carreira dos profissionais. Ademais, a implementação de mudanças bem-sucedidas ocorre quando as organizações encontram um caminho real com a nova maneira de trabalho (MILLER, 2012, p. 12).

As instituições de segurança pública, diante do mundo complexo, dinâmico e competitivo da atualidade, devem operar a transição do mode-

⁸ *Las Policías que no realizan ese esfuerzo de modernización, innovación y reforma interna en sus estructuras está abocados – es cuestión de tiempo – al fracaso en su misión y al rechazo social – deslegitimación – de sus acciones* (FERNÁNDEZ e YÑIGUEZ, 2014, p. 11).

lo de administração burocrático para gerencial, considerando que aquele modelo de administração é incapaz de apresentar mecanismos eficientes de gestão. Acerca da distinção entre a administração gerencial e burocrática em face do atual cenário social, Souza (2002, p. 25) enfatiza:

Em um cenário como este, em que as mudanças ocorrem com velocidade impressionante, a busca da excelência de resultados – evidenciada pela sustentação de melhorias contínuas na performance organizacional, além de pessoas qualificadas e tecnologia de ponta – requer estruturas organizacionais inovadoras. À diferença das estruturas tradicionais verticalizadas – sustentadas por pressupostos concebidos por Marx Weber (1864-1920) –, estruturas inovadoras fundamentam-se em bases sistêmicas, favorecendo avanços na gestão por resultados.

A eficiência é um aspecto fundamental no campo da administração. Tanto o é que a Constituição Federal em seu art. 37 elencou a eficiência como um dos princípios da administração pública. De acordo com Bresser-Pereira (2008, p. 27), “[...] a partir de 1995, quando começa a Reforma Gerencial ou da Gestão Pública, a administração assume caráter crescentemente gerencial na medida em que o critério da eficiência torna-se decisivo”.

Reis e Litsgarten (2010, p. 8) apontam que a dimensão de gestão mudança da cultura organizacional serve para monitorar a mudança para a cultura gerencial nas organizações de redes que, no Brasil, sejam encarregadas do provimento de serviços de segurança pública e defesa social. Segundo os autores, o propósito desse indicador é evitar que as naturais substituições de pessoas, nos cargos responsáveis pela condução da gestão para resultados, prejudiquem a *performance* de cada organização da rede.

Miller (2012, p. 58) aponta que a gestão de mudanças é geralmente “um conjunto de estruturas, processos, ferramentas e habilidades que planejam e executam mudanças dentro de um período de tempo específico e um conjunto de técnicas que ajuda indivíduos e equipes a se adaptarem a elas”. Para o autor, é a combinação desses dois componentes que torna uma mudança exitosa.

Nesse contexto, cabe mencionar que a dimensão de gestão mudança da cultura organizacional visa acompanhar e adotar medidas para efetivar a transição da administração burocrática para a gerencial no âmbito das instituições que compõem a rede. Da mesma forma, devem-se fomentar essas medidas em relação aos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo, ficando tais ações a cargo do governo estadual, por não haver hierarquia entre esses sistemas. Sobre a relevância da dimensão de

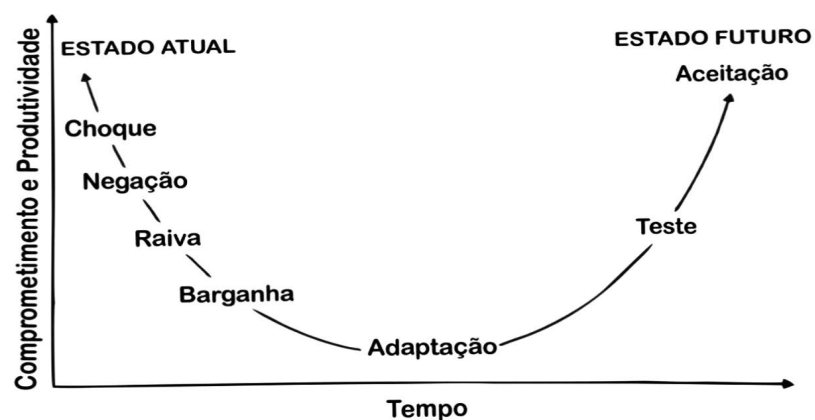
gestão em análise, Reis (2011, p. 170) vaticina que sem a gestão da mudança da cultura das organizações que compõem a rede, “[...] é provável que o modelo burocrático e suas práticas tenda a persistir e até emperrar a assimilação e exercício das ferramentas e das lógicas de trabalho do modelo gerencial”.

Isso porque na cultura das organizações policiais, segundo Campos (2015, p. 55), as características da atividade dessas instituições as levam a tentar manter o *status quo*, impossibilitando processos de mudanças mais avançadas ou radicais, como se o trabalho policial não pudesse ser analisado, estudado, sistematizado, compreendido racional e cientificamente, antes de qualquer intervenção que busque melhoramento institucional.

É justamente na superação da cultura organizacional refratária à administração gerencial que se fundamenta a noção da mudança da cultura organizacional como dimensão de gestão das instituições incumbidas de conduzir, de forma integradas, projetos complexos de longo prazo na segurança pública, considerando que o êxito de projetos dessa natureza poderá ser deveras prejudicado por padrões culturais organizacionais que reflitam heranças do modelo burocrático weberiano, dentre elas a ênfase no controle em vez de foco no processo (REIS, 2009, p. 138).

Nesse contexto, imprescindível se faz destacar a lição de Miller (2012) sobre o modelo desenvolvido por psicólogos industriais a respeito dos estágios que as pessoas atravessam quando confrontadas com mudanças organizacionais (figura 4.4), pois segundo o mencionado autor, a maioria das pessoas prefere o *status quo* ou mudar devagar, em seu próprio ritmo (MILLER, 2012, p. 33).

Figura 4.4 – Reação a mudanças



Fonte: Miller (2012, p. 38)

Os estágios da reação a mudanças são: choque, negação, raiva, barganha, adaptação, teste e aceitação. Dessa forma, no estágio **choque**, as pessoas afetadas pelas mudanças geralmente sentem que não têm relação nenhuma com ela e não entendem onde deverão se encaixar no cenário de mudança organizacional. Em relação ao estágio **negação**, os profissionais afetados pela mudança simplesmente irão ignorar a informação, reuniões e prazos, continuando a planejar usando as formas antigas. No estágio **raiva**, as pessoas frequentemente estarão frustradas e terão reações impulsivas à informação, o que pode eventualmente ser acompanhado por explosões emocionais (MILLER, 2012). O estágio **barganha** ainda não é muito produtivo e as pessoas tentarão negociar a adesão à mudança em troca de outros benefícios, pois geralmente usarão a carga de trabalho e a priorização para evitar a mudança, e pedirão extensões ou recursos adicionais, como consequência. No tocante ao estágio **adaptação**, as pessoas que estão se adaptando à mudança organizacional começam a reconquistar algum controle, pois a perda de controle situacional é o que os profissionais afetados pela mudança mais temem (MILLER, 2012).

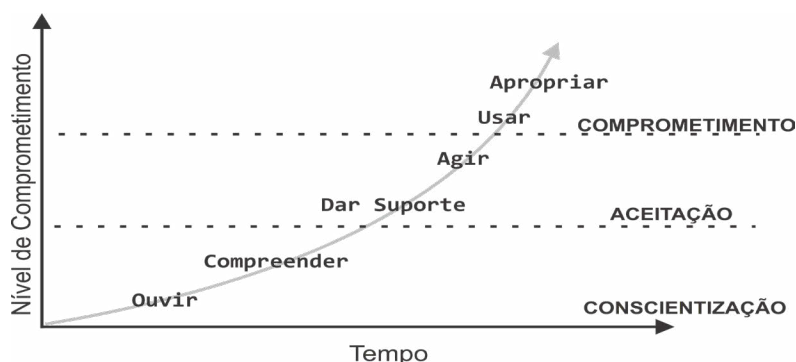
No que tange ao estágio **teste**, os profissionais afetados pela mudança estarão dispostos a avaliar o impacto da mudança e irão agir no sentido de tomar providências para depurar os desafios iniciais, melhorando a mudança; assim, esses comportamentos demonstram aceitação e indicam que os profissionais compreenderam seu futuro em longo prazo associado à mudança. Por fim, no estágio **aceitação**, as pessoas terão consertado as falhas iniciais, sendo mais produtivas quanto eram antes da mudança organizacional, pois estarão confortavelmente usando a mudança. Elas estarão interessadas em melhorias contínuas da mudança organizacional, principalmente se, de alguma forma, a mudança as beneficiou pessoalmente (MILLER, 2012).

Nessa linha de raciocínio, convém ainda apresentar a curva do comprometimento apresentada por Miller (2012), a qual retrata os estágios que as pessoas atravessam ao se tornarem comprometidas com a mudança organizacional. Esse instrumento tem a finalidade de auxiliar no acompanhamento da efetivação da mudança organizacional identificando eventuais resistências à mudança.

Os estágios da curva do comprometimento são: ouvir, compreender, dar suporte, agir, usar e apropriar. Desse modo, o estágio **ouvir** corresponde ao momento em que se conecta o propósito de mudança organizacional ao trabalho diário das pessoas que integram a instituição, sensibilizando-as sobre os motivos pelos quais o estado atual deve mudar, bem como a importância da mudança para si mesmas. No estágio **com-**

preender, as pessoas, após passarem pelo estágio anterior, começam a entender e discutir as questões relacionadas à mudança organizacional, sendo o momento oportuno para se conseguir um feedback dos envolvidos sobre a compreensão literal deles a respeito da mudança (MILLER, 2012).

Figura 4.5 – Curva de comprometimento



Fonte: Miller (2012, p. 159)

No estágio **dar suporte**, as pessoas darão apoio as questões relacionadas à mudança organizacional quando começarem a enxergar como a mudança as beneficiará de alguma forma e acreditarem que é possível terem êxito na nova forma de trabalho. Em relação ao estágio **agir**, este constitui-se numa etapa consideravelmente importante, pois em regra, as pessoas não estão dispostas a se comprometerem com uma mudança sem antes testá-la, assim, deve-se, por exemplo, criar sistemas temporários que permitam às pessoas praticar antes de a mudança ser totalmente efetivada ou pode-se permitir que as pessoas visitem outras partes da instituição que implementaram a mudança com sucesso (MILLER, 2012).

Relativamente ao estágio **usar**, este é o primeiro nível de comprometimento significativo, em que as pessoas começam a usar mudança em seu trabalho diário, portanto, é neste momento que a mudança organizacional precisa de reforço e acompanhamento, porque isso irá determinar as estratégias de construção do comprometimento. Por último, o estágio **apropriar** corresponde ao nível final do comprometimento da mudança institucional, havendo uma forte relação pessoal dos profissionais com mudança, inclusive com oportunidades de envolver as pessoas em uma melhora contínua da mudança.

Reis (2009, p. 134) enfatiza que a ideia motriz que sustenta a dimensão de gestão mudança da cultura organizacional é que se a cultura de

cada organização não se modificar no sentido de exprimir uma cultura interorganizacional da rede, o alcance dos objetivos do projeto tende a ficar prejudicado. Dessa forma, observa-se que a maturidade de nível de gestão das instituições que integram a rede é fator essencial para se compreender e implementar a cooperação estratégica entre as instituições de segurança, bem como entre os sistemas de segurança, prisional e socioeducativo.

Trosa (2001, p. 231) salienta que a maioria dos serviços prestados aos cidadãos é feita por diversas administrações e ministérios, desse modo, a não ser que haja cooperação entre as organizações, os serviços não podem melhorar. Acenta a autora que esta cooperação não pode apoiar-se tão somente na boa vontade dos que estão em nível local, ela deve ser sustentada por uma cooperação da cúpula e por mecanismos orçamentários adequados.

Tomando por base esse raciocínio, adequando-o à metodologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública, pode-se fazer uma correlação entre as dimensões de gestão mudança da cultura organizacional, análise dos envolvidos e prevenção a desempenho em veneziana, considerando que sem a cooperação da chefia das instituições que integram o sistema de segurança, bem como da cúpula dos sistemas de segurança prisional e socioeducativo, dificilmente se obterá resultados significativos.

Deve-se, portanto, trabalhar a liderança que atua em todos os níveis, considerando que, segundo Souza (2002, p. 56), é notória, no Brasil, a rejeição das práticas inovadoras na gestão, especialmente por parte da liderança, daí a íntima relação entre mudanças organizacionais efetivas e modo de atuação da liderança, em razão do fato de práticas de gestão serem prolongamento de crenças e valores enraizados na cultura da organização.

Miller (2012, p. 59) alerta que para a mudança aconteça de forma efetiva, ela precisa ocorrer no nível global, bem como no nível local, por isso os gestores juntamente com os profissionais de linha de frente devem conduzir essas mudanças, construindo o comprometimento, sob penas dos agentes envolvidos simplesmente ignorar ou contrariar as medidas adotadas na implementação da mudança organizacional.

Some-se a isso, a atuação do governo estadual no sentido de estabelecer políticas públicas voltadas para instituir a administração gerencial, além de garantir a adequada execução orçamentária para que, com o devido monitoramento governamental e da própria sociedade, as instituições de segurança e defesa social melhorem a qualidade dos serviços prestados à população e aumentem a eficiência institucional.

Esse posicionamento governamental se faz necessário porque, ainda que haja esforços por parte da cúpula das instituições da rede e dos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo, resultados efetivos dificilmente serão alcançados se essas medidas não forem prioridade na agenda do governo e se não houver apoio político e aporte orçamentário. Nesse contexto, acerca da importância da administração gerencial no âmbito do sistema prisional, imprescindível se faz a lição de Cruz, Souza e Batitucci (2013, p. 1321-1322):

[...] ainda não foram superados os problemas historicamente acumulados, entre os quais se destaca a formatação burocrática ineficiente para o contexto contemporâneo, que reforça padrões normativos ultrapassados de gestão administrativa sujeitos aos interesses corporativos. O crescimento da população em ritmo acelerado deparou-se com a incapacidade gerencial e orçamentária dos governos estaduais de proverem recursos humanos capacitados, notadamente para lidar com situações de maior complexidade, como o controle e a segurança das unidades prisionais, que envolvem vigilância e fiscalização do fluxo de pessoas, equipamentos (como armas e equipamentos) e informações. [...]

Reis (2009, p. 134) destaca a relevância do monitoramento da mudança da cultura das organizações, ressaltando que um dos indicadores desse monitoramento pode ser o de maturidade em gestão de projetos, ou de funcionamento de cada organização da rede a partir de um plano estratégico interno, devidamente fundado tanto na identidade organizacional do respectivo órgão, podendo ser identificados a partir de linhas-mestras gerais da política pública de segurança. Por fim, a análise da dimensão mudança da cultura organizacional no âmbito do sistema do sistema de segurança pública, bem como entre este e os sistemas prisional e socioeducativo, deu-se através de aplicação de questionário, em que se verificou o *índice de concordância acerca da mudança institucional da cultura burocrática para gerencial, junto aos gestores dos respectivos sistemas que exercem as funções de diretores ou funções correspondentes*. Isso porque as funções mencionadas compõem a direção superior da organização e assessoram diretamente o chefe máximo das respectivas instituições.

4.5 Dimensão de gestão “julgamento moral da população”

O acompanhamento da percepção da população acerca da interrelação de fatores que interferem diretamente na criminalidade é uma medida extremamente necessária, considerando que a partir desse monitoramento, as instituições de segurança, o governo e sociedade como um todo, poderão adotar estratégias e políticas públicas mais eficientes para eliminar ou diminuir significativamente as condicionantes sociais, culturais e econômicas que favorecem o aumento da criminalidade e da violência.

Acerca do destaque dessa dimensão de gestão, Reis (2011, p. 170) adverte que, sem o monitoramento das possíveis oscilações do julgamento moral da população, “[...] há o risco de que o Estado seja lento ou inábil para perceber, entender e agir sobre as condições ambientais das cidades que sejam conhecidas por predispor mais facilmente ao envolvimento dos cidadãos com práticas ilícitas”. De igual forma, ela pode ser utilizada para prevenir a instalação de ambientes interessantes à propagação da influência de organizações criminosas (REIS e LISTGARTEN, 2010, p. 8)

Reis (2014, p. 111) ressalta que a expressão julgamento moral é uma expressão muito ampla, mas no que concerne ao seu emprego como dimensão de gestão esse julgamento é tomado pelo conceito operacional que resulta na premissa de que as pessoas são influenciadas pelo ambiente em que vivem.

Para o autor, interessa para essa análise a abordagem ecológica de Bronfenbrenner (1996), aliada à conexão entre as determinantes da criminalidade e o tamanho das cidades brasileiras, de Oliveira (2005).

Nesse passo, é oportuno mencionar que a teoria ecológica do desenvolvimento humano⁹ de Bronfenbrenner analisa a influência do ambiente social no desenvolvimento das pessoas¹⁰. Segundo autor, o ambiente ecológico social é concebido como uma série de estruturas encaixadas uma dentro da outra (BRONFENBRENNER, 1996, p. 5).

9 A ecologia do desenvolvimento humano envolve o estudo científico da acomodação progressiva, mútua, entre o ser humano ativo, em desenvolvimento, e as propriedades mutantes dos ambientes imediatos em que a pessoa em desenvolvimento vive, conforme esse processo é afetado pelas relações entre esses ambientes, e pelos contextos amplos em que os ambientes estão inseridos (BRONFENBRENNER, 1996, p. 18).

10 Desenvolvimento humano é o processo através do qual a pessoa desenvolve adquire uma concepção mais ampliada, diferenciada e válida do meio ambiente ecológico, e se torna mais motivada e mais capaz de se envolver em atividades que relevam suas propriedades, sustentam ou reestruturam aquele ambiente em nível de complexidade semelhante ou maior de forma e conteúdo (BRONFENBRENNER, 1996, p. 23).

Essas estruturas são denominadas **microsistema**, **mesossistema**, **exossistema** e **macrossistema**. Dessa forma, consoante Bronfenbrenner (1996), um **microsistema** é um padrão de atividades, papéis e relações interpessoais experienciados pela pessoa em desenvolvimento num dado ambiente com características físicas e materiais específicas. Por sua vez, um **mesossistema** inclui as inter-relações entre dois ou mais ambientes nos quais a pessoa em desenvolvimento participa ativamente (por exemplo, para uma criança, as relações em casa, na escola e com amigos da vizinhança; para o adulto, as relações na família, no trabalho e na vida social).

Destarte, o objetivo dessa dimensão de gestão é acompanhamento da percepção da população acerca da interrelação de fatores que influenciam diretamente na criminalidade, a partir dos conceitos de **microsistema**, **mesossistema**, **exossistema** e **macrossistema**.

No tocante a um **exossistema**, este diz respeito a um ou mais ambientes que não envolvem a pessoa em desenvolvimento como participante ativo, mas no qual ocorrem eventos que afetam, ou são afetados, por aquilo que acontece no ambiente contendo a pessoa em desenvolvimento (tais como, atividades ou condutas praticadas pelos pais ou responsáveis fora do ambiente doméstico, a rede de amigos dos pais). Por fim, o **macrossistema** refere-se a consistências, na forma de conteúdo de sistemas de ordem inferior (**microsistema**, **mesossistema** e **exossistema**) que existem, ou poderiam existir, no nível da subcultura ou da cultura como um todo, juntamente com qualquer sistema de crença ou ideologia subjacente a essas consistências, tendo como exemplo, a religião ou o ambiente cultural (BRONFENBRENNER, 1996).

Por sua vez, o estudo de Oliveira (2005) aborda as causas da criminalidade e sua relação com o tamanho das cidades. Para o autor, a criminalidade em cidades pode ser explicada por características locais em que o ambiente e o histórico do indivíduo afetam a criminalidade.

Block e Heinecke (1975, p. 35) enfatizam que existem diferenças éticas e psicológicas envolvidas no processo de decisão do indivíduo acerca da escolha entre as atividades legal (*work*-trabalho) e ilegal (*theft*-roubo)¹¹, dessa forma, a deliberação não envolve apenas questões pecuniárias, incluindo, de igual modo, o aspecto moral.

Nessa direção, Oliveira (2005) destaca que a eficiência do custo moral como barreira ao ingresso na atividade ilícita é condicionante a um

juízo moral realizado pelo indivíduo sobre seu ato, pois o ambiente em que o indivíduo se desenvolveu é fundamental no processo de construção do juízo moral, e por conseguinte, na escolha de praticar ou não o crime.

Baseado na abordagem ecológica de Bronfenbrenner (1996), Oliveira (2005) enfatiza que os quatro sistemas (micro, meso, exo e macro) irão determinar o conjunto de valores morais que irão ser aceitos ou não pela sociedade e como esta reagirá quando esses valores forem violados. Em relação ao indivíduo, salienta o referido autor que em cada etapa do seu desenvolvimento moral as suas relações nos diferentes contextos poderão determinar os seus parâmetros do que é certo e do que é errado e, por tanto, determinará a ocorrência ou não de um custo moral no ato criminoso, o qual normalmente se manifesta através dos sentimentos, tais como culpa ou vergonha.

Ainda segundo Oliveira (2005) a principal contribuição da abordagem ecológica neste contexto é de que o ambiente altera o juízo moral do indivíduo e por consequência altera o seu custo moral.

O mencionado autor ainda salienta que cada cidade possui um **macrossistema** próprio que impacta não só o custo moral, mas de igual forma o custo de oportunidade, considerando que cada cidade possui um mercado de trabalho lícito que determinará o custo de oportunidade de ingressar no mercado ilícito. Portanto, o tamanho das cidades tem papel significativo em relação à criminalidade, considerando que esta é mais elevada em grandes cidades em virtude da existência de um maior retorno do crime, uma probabilidade menor de ser punido e menores custos associados ao crime (OLIVEIRA, 2005).

Nessa senda, não é demasiado frisar algumas circunstâncias que podem afetar o desenvolvimento do indivíduo e a sua percepção da realidade. Destarte, abordar-se-á a influência dos meios de comunicação moderno e da pornografia.

Em um estudo sobre a violência do sistema de comunicação moderno, Leitão (2005) aponta que os meios de comunicação modernos altamente eletrônicos estabelecem um desligamento entre a parte consciente e a inconsciente da mente ou do componente racional ou irracional do psiquismo, manipulando os desejos inconscientes do indivíduo sem que este tenha a menor consciência disso.

Nessa linha de raciocínio, o referido autor alerta sobre a tendência que opera a modificações na conduta do indivíduo, traduzindo-se no

¹¹ [...] *we are provided with a straightforward means of analyzing the role of moral and ethical considerations which may constrain the work-theft decision* (BLOCK e HEINECKE, 1975, p. 35).

imediatismo, indiferença ao semelhante, egocentrismo e a ilusão do gozo acima de qualquer consideração ética (LEITÃO, 2005).

Costa (2005, p. 60) acentua que a modernidade atual possui um modo de vida ancorado na informática e no mundo das imagens, em que o real e o virtual se confundem, afetando a noção de realidade. Consoante a autora, a influência da mídia na vida moderna tem um peso que não deve ser subestimado, destacando ser preocupante a exposição prolongada das crianças à televisão, considerando que este meio de comunicação impede a capacidade de apreensão e elaboração das ideias por apresentar uma série de fatos e imagens, de forma muito acelerada.

Dessa maneira, as imagens são feitas para atrair e encantar, consequentemente, a violência fica revestida de glamour e mesmo a fome e a miséria, que antes provocaria uma reação compatível com o sofrimento que lhe é próprio, passa a não impactar mais o indivíduo (COSTA, 2005, p. 60).

Dentro dessa temática, Grossman (2007) também evidencia a relação entre a violência e aquilo que é presenciado pelos jovens americanos na mídia e nos jogos eletrônicos. Para o autor, os adolescentes presenciavam o detalhado e pavoroso sofrimento e a morte de seres humanos e estão aprendendo a associar essa matança e esse flagelo à diversão e ao prazer.

Grossman (2007) alerta ainda que nos jogos eletrônicos de violência utilizam as mesmas condições operantes empregadas na instrução dos exércitos mais avançados, efetivando nos jovens um complexo e interativo processo que inclui todos os fatores capacitadores do ato de matar em combate. Nesse enfoque, o autor também cita as polêmicas técnicas de condicionamento utilizadas pelo governo americano na década de 1970, nas quais aos militares eram expostos massivamente a “modelos simbólicos”, utilizando “filmes especialmente produzidos para mostrar pessoas mortas ou feridas de modo violento. Moldados pelos filmes, os homens, ao final – suponha-se –, seriam capazes de se dissociar das emoções provocadas por situações semelhantes” (GROSSMAN, p. 370-371).

Essa lógica de dessensibilização causadas pela enxurrada de imagens e vídeos cada vez mais realistas também ocorre em relação à pornografia, ao fazer com que imagens e situações outrora repugnantes para o indivíduo percam a capacidade de chocar e causar aversão com o passar do tempo, incluindo a transição do uso da pornografia com adultos para o consumo da pornografia infantil (EBERSTADT e LAYDEN, 2019).

Eberstadt e Layden (2019) analisaram a pornografia contemporânea (especialmente na internet¹²) e a sua relação com uma gama de efeitos prejudiciais¹³ em seres humanos, de todas as idades e de ambos os sexos, evidenciando que isso afeta a sua felicidade, sua produtividade, seu relacionamento com os outros e o seu funcionamento na sociedade.

Nessa conjuntura, convém mencionar a evidência apresentada por Eberstadt e Layden (2019), a partir de estudos italianos e australianos, sobre a relação entre a pornografia e a propensão para a violência. A esse respeito, também se faz relevante mencionar a correlação entre o ato sexual e o ato de matar em combate, ambos relacionados ao simbolismo da dominação (GROSSMAN, 2007).

De igual modo, para Morrison, Bruvinic e Shifter (2005, p. 128), os meios de comunicação também influenciam sobre o nível de violência ao estimular e incentivar o comportamento agressivo. Segundo os autores, com base em Huesmann e Eron (1986), a exposição contínua à violência enaltecida nos meios de comunicação está associada, de maneira consistente, ao aumento da incidência de agressões, especialmente entre garotos¹⁴.

Além dos pontos acima destacados sobre as questões que afetam o desenvolvimento e a percepção do indivíduo sobre a realidade, Billington (2020) alerta que por trás de uma aparente roupagem de imparcialidade para a transformação do mundo através da política, existe um poderoso esforço ideológico que, em muitos aspectos, assemelha-se a uma fé religiosa ao lastrear-se em questões externas ao mundo real. Segundo o autor, os grupos que utilizam-se dessa estratégia procuram a partir dos espaços de formadores de opinião, maximizar sistematicamente sua capacidade de influenciar pessoas, alterando nelas a percepção da realidade.

Dentro dessa perspectiva, oportuna se faz a observação de Reis (2020) sobre o perigo dos efeitos sociais da guerra cultural empregada por

12 Além da internet a pornografia e as referências pornográficas são frequentemente incluídas em videogames, propagandas, programas de televisão e músicas populares, em vídeos musicais, bem como através do envio de imagens e vídeos pornográficos pelas redes sociais (EBERSTADT e LAYDEN, 2019, p. 44).

13 A pornografia encontrada na internet exalta o relacionamento baseado em desrespeito, desapego, promiscuidade e frequentemente abuso. Dessa forma, além dos custos psíquicos em relação à mulher que descobre o vício pornográfico do marido, há outros danos como aumento considerável da possibilidade de divórcio e de separação da família (EBERSTADT e LAYDEN, 2019, p. 36).

14 *La exposición continua a la violencia elogiada en los medios se asocia de manera consistente con un aumento en la incidencia de la agresión, en especial entre los niños* (MORRISON, BRUVINIC e SHIFTER 2005, p. 128 *apud* HUESMANN e ERON, 1986).

seguidores de correntes políticas e ideológicas no Brasil contemporâneo. Assim, a dimensão de gestão julgamento moral da população também poderá prevenir ações ideológicas de qualquer natureza que visem fomentar na população ou em grupos sociais específicas atitudes contra o Estado Democrático de Direito, bem como contra os valores sociais positivos ou contra a dignidade da pessoa humana.

Fazendo, a partir da metodologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública, uma conexão entre as dimensões de gestão julgamento moral da população, análise dos envolvidos e gestão do conhecimento, pode-se vislumbrar uma série de estratégias e ações que podem apresentar resultados efetivos nos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo.

Isso porque através da cooperação estratégica e do intercâmbio de informações entre esses sistemas poderia se monitorar as facções criminosas dentro e fora das unidades prisionais, estabelecendo ações integradas no enfrentamento a esses grupos criminosos.

Paralelo a isso, buscar-se-ão parcerias com outras instituições e com a sociedade civil (grupos de voluntários, empresários, igrejas, universidades etc.) no sentido de se encontrarem alternativas eficazes para diminuir a reincidência e ressocializar os apenados, alterando nestes e na própria comunidade eventuais percepções distorcidas da realidade e infundindo valores sociais positivos, inclusive com o envolvimento das suas famílias. A título de exemplo, a método utilizado pela Associação de Proteção e Assistência aos Condenados (APAC) tem-se revelado bastante promissor (LOPES e CLEMENTEL, 2020).

Nesse prisma, Cruz, Souza e Batitucci (2013, p. 1321), aponta que “a administração da justiça deve se encarregar de atenuar os problemas da aplicação da pena privativa de liberdade e preparar o detento para o retorno à vida pregressa, de tal maneira que seja possível a convivência pacífica na sociedade”. Na análise da dimensão julgamento moral da população, aplicou-se questionário junto aos alunos maiores de 18 anos da rede pública de ensino nas cidades piauienses com população acima de 100.000 habitantes¹⁵. Optou-se por essas cidades em razão do estudo de Oliveira (2005) em que ficou demonstrado que os índices de criminalidade permaneceram praticamente estáveis nas cidades com até 100.000 habitantes, porém aumentam nas cidades com quantitativo populacional maior.

De igual forma, aplicou-se também questionário junto à população carcerária de todas as regiões do estado, entre apenados de ambos os

sexos, naturais do Piauí e que forma sentenciados pela prática de crimes dolosos. Nessa senda, deve-se ressaltar que em virtude da suspensão das atividades de ensino na modalidade presencial no estado do Piauí por conta da pandemia do novo coronavírus (Covid-19), no ano de 2020, não foi possível a aplicação do questionário em uma quantidade maior de alunos, da mesma forma, por conta da pandemia, também houve prejuízo em relação à quantidade de questionários aplicados à população carcerária.

¹⁵ No Piauí, apenas a capital (Teresina) e a cidade de Parnaíba possuem uma população acima de 100.000 habitantes.

METODOLOGIA

Neste capítulo buscou-se estabelecer as bases metodológicas que permitem enquadrar a presente pesquisa como contribuição científica. Nesse sentido, Gil (2007, p. 26) enfatiza que “se pode definir método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se distinguir o conhecimento”.

5.1 Método de abordagem

O método utilizado na pesquisa foi o hipotético-dedutivo, haja vista que possibilitou elaborar uma teoria que formulasse a hipótese e, a partir desta, deduzisse o resultado obtido para que dessa maneira, com base na hipótese, fossem feitas previsões que permitiriam afirmá-la ou refutá-la, no todo ou em parte, ao final da pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 2006).

A pesquisa adotou um caráter predominantemente quantitativa com aportes qualitativos. Logo, o aspecto minoritariamente qualitativo deu-se por conta das cinco dimensões de gestão tipológica de projetos complexos de longo prazo na segurança pública (prevenção a desempenho em veneziana, gestão do conhecimento, análise dos envolvidos, mudança da cultura organizacional e julgamento moral da população), as quais constituem verdadeiros recortes específicos dessa observação, qual seja, ao se constatar o enquadramento estado do Piauí, na condição ente federativo, como unidade significativa.

Nessa senda, oportuno se faz destacar que a pesquisa teve caráter majoritariamente quantitativo, porque nela houve vertente do método estatístico ao se considerar a realidade do estado do Piauí quanto a números que ajudem a ilustrar esse aspecto.

5.2 Método de procedimento

O método de procedimento adotado foi o estatístico, considerando que a análise dos resultados, a qual teve com base de referência o percentual de concordância apurado, possibilitando obter o índice de concordância para cada aspecto examinado.

Nesse passo, no estabelecimento dos índices de concordância utilizou-se a escala Likert de 5 pontos, com variação de “5” a “1”, representando o grau de concordância do respondente em relação a cada item, conforme a correlação abaixo:

- “5” (concordo totalmente);
- “4” (concordo parcialmente);
- “3” (discordo totalmente);
- “2” (discordo parcialmente); e
- “1” (não tenho opinião ou evidência a respeito).

Segundo Marques (2011, p. 95) a escala Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários, sendo a escala mais usada em pesquisas de opinião, assim, ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Segundo a referida autora, essa escala tem seu nome devido à publicação de um relatório explicando seu uso por Rensis Likert.

Desse modo, em relação aos alunos e aos gestores dos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo, utilizaram-se questionários com emprego da escala Likert. No entanto, no que diz respeito ao instrumento de pesquisa aplicado à população carcerária piauiense, decidiu-se utilizar questionário simples com as opções de resposta “sim” e “não”.

5.3 Classificação da pesquisa

No tocante à classificação da pesquisa, esta definiu-se quanto aos meios, como bibliográfica e documental. Para Gil (2010), a pesquisa bibliográfica refere-se àquela na qual se realiza a partir de material disponível, decorrente de pesquisas anteriores impressas, como livros periódicos, artigos e outros.

Em relação aos objetivos pretendidos, a pesquisa se classifica como descritiva. De acordo com Gil (2010), as pesquisas deste tipo têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

No que diz respeito aos meios de pesquisa e coleta de dados, adotaram-se as pesquisas bibliográfica, documental e a aplicação de questionários.

5.4 Técnica de pesquisa e coleta de dados

Nesse aspecto, a pesquisa foi documental que, segundo Gil (2010), emprega fontes documentais que não passaram por nenhum tipo de análise ou podem ser elaboradas dependendo dos objetivos da pesquisa. Dessa forma, consultou-se bancos de dados, relatórios, portarias entre outros. Essa técnica foi empregada na análise da dimensão de gestão “prevenção a desempenho em veneziana” quando se evidenciou a incidência de distanciamento entre o planejamento do orçamento para a área da segurança pública, prisional e socioeducativo e sua efetiva execução.

De igual forma, a pesquisa foi bibliográfica, a qual no entendimento de Gil (2010) se assemelha à pesquisa documental, distinguindo-se no tocante às fontes documentais utilizadas, que no caso da pesquisa bibliográfica, apoia-se nas contribuições de pesquisadores acerca de certos temas.

Nessa mesma linha, aplicaram-se questionários como forma de captar a percepção dos respondentes no tocante às dimensões de gestão da tipologia em exame. Assim, os questionários foram compostos de duas partes: a “Parte I” caracteriza o perfil do respondente e a “Parte II” é formada de assertivas de concordância. Ressaltando-se que essas assertivas foram elaboradas com base no material bibliográfico relacionado ao tema de cada questionário. Também juntamente ao questionário, constaram-se informações explicando a natureza e o objetivo da resposta, inclusive enfatizando a não identificação do respondente.

Na estruturação do questionário, adotou-se o modelo utilizado nas pesquisas de Marques (2011) e Santos (2011) com a escala Likert de 5 pontos. A aplicação do questionário deu-se do dia 25 de setembro a 10 de outubro de 2020, com o envio das respostas através do link da ferramenta Google Forms. Neste aspecto, é oportuno destacar a significativa dificuldade de aplicação dos questionários, seja em razão da pandemia da Covid-19¹, seja em razão da demora no preenchimento e envio das respostas através do Google Forms².

Para análise dos dados coletados, foi utilizado o método quantitativo, através da análise estatísticas das repostas apresentadas. As respostas foram organizadas num banco de dados em Excel 365, a partir dele proce-

1 No Piauí foram baixados decretos regulamentando o funcionamento dos órgãos públicos durante a pandemia, ressaltando-se a suspensão das aulas presenciais e a redução do número de servidores no serviço presencial das repartições públicas.

2 O mês de aplicação do questionários junto aos gestores das instituições envolvidas na pesquisa, coincide com a fase de adequação às normas hígiossanitárias para a retomada das atividades do setor público e privado no estado, além de coincidir com a fase de planejamento das instituições de segurança para se garantir a segurança do pleito eleitoral de 2020.

deu-se a análise descritiva dos dados, calculando em especial as frequências absoluta e relativa das respostas de cada quesito.

Nesse contexto, é importante mencionar que na estruturação dos questionários buscou-se realizar uma investigação abrangente e minuciosa sobre a temática de cada questionário, inclusive para auxiliar, como fonte de pesquisa, estudos posteriores sobre algum ponto específico abordado nos instrumentos de pesquisa.

5.5 Delimitação do universo pesquisado

Na pesquisa, delimitou-se como unidade da análise um grupo de pessoas e servidores públicos relacionados com o tema de cada questionário. Dessa maneira, em relação ao questionário atinente à dimensão de gestão “gestão do conhecimento” tiveram-se como público-alvo os gestores que exercem as funções de comandante de batalhão ou companhia independente (PMPI e CBMEPI), delegado-titular de delegacia de área (PCPI), gerente de unidade prisional (SEJUS) e coordenador de unidade socioeducativa (SASC).

Isso porque tais funções situam-se entre a alta gestão e a base da instituição, considerando que, segundo Reis (2009, p. 120), cabe aos gestores intermediários interpretar o que a cúpula da organização deseja e o que a base da mesma organização compreende como forma de efetivação do planejamento estabelecido pela alta gestão institucional.

No que diz respeito aos questionários relacionados à dimensão de gestão “análise dos envolvidos” e “mudança da cultura organizacional”, o público-alvo foram os gestores que exercem as funções de diretores ou funções correspondentes no âmbito dos sistemas de segurança pública do Piauí (PMPI, PCPI e CBMEPI), sistema prisional (SEJUS) e sistema socioeducativo (SASC), considerando que tais funções compõem a direção superior da organização, assessorando diretamente o chefe máximo das respectivas instituições.

Por fim, quanto ao questionário referente à dimensão de gestão “julgamento moral da população” tiveram-se como público alvo dois grupos de indivíduos: alunos maiores de 18 anos, de ambos os sexos, da rede pública de ensino do estado do Piauí nos municípios acima de 100 mil habitantes³ e apenados de ambos os sexos que nasceram no estado do Piauí com histórico relacionado ao cometimento de delito(s) e que foram sentenciados pela prática de crime doloso, estando atualmente cumprindo pena nas unidades prisionais das diversas regiões do estado.

3 Optou-se por essas cidades em razão do estudo de Oliveira (2005) em que ficou demonstrado que os índices de criminalidade permaneceram praticamente estáveis nas cidades com até 100.000 habitantes, porém aumentam nas cidades com quantitativo populacional maior.

Nessa senda, deve-se ressaltar que, em virtude da suspensão das atividades de ensino na modalidade presencial no estado do Piauí por conta da pandemia do novo coronavírus (Covid-19), bem como por conta dos efeitos da pandemia no sistema prisional, afetando a normalidade das suas atividades cotidianas, decidiu-se selecionar 150 alunos, sendo que 71 (47,33%) responderam ao questionário. Em relação ao sistema prisional, foram selecionados 150 apenados, tendo 78 (52%) respondido ao questionário.

De acordo com a classificação de Leite⁴ (2008 *apud* SANTOS, 2011, p. 72), a amostra da pesquisa foi do tipo não probabilística e intencional. Desse modo, foram selecionados 40 gestores que exercem as funções de diretores ou funções correspondentes no âmbito dos sistemas de segurança pública do Piauí (PMPI, PCPI e CBMEPI), sistema prisional (SEJUS) e sistema socioeducativo (SASC), deste universo, 21 (52% da amostra) gestores responderam o questionário relacionado à dimensão de gestão “mudança da cultura organizacional”, no tocante ao questionário referente à dimensão de gestão “análise dos envolvidos”, 20 (50% da amostra) responderam.

No que diz respeito ao questionário concernente à dimensão de gestão “gestão do conhecimento” foram selecionados 100 gestores que exercem as funções de comandante de batalhão ou companhia independente (PMPI e CBMEPI), delegado-titular de delegacia de área (PCPI), gerente de unidade prisional (SEJUS) e coordenador de unidade socioeducativa (SASC), deste universo, 42 (42% da amostra) gestores responderam o questionário.

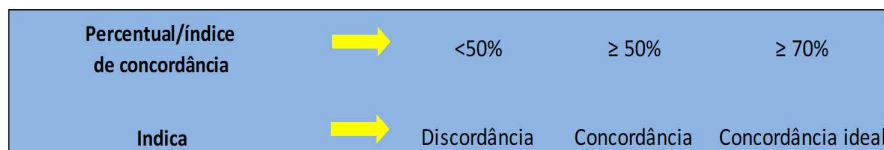
5.6 Método de organização e análise dos dados

A organização e a análise de dados obtidos com a aplicação dos questionários foram efetuadas por meio do tratamento estatístico utilizando a ferramenta Excel 365 para tabulação dos questionários e construção dos gráficos. Cômputo do índice de concordância para cada um dos temas dos respectivos questionários foi realizado com base na soma dos percentuais de concordância total e concordância parcial, respectivamente as opções “5” e “4” do questionário de pesquisa.

Na definição do que viria a ser concordância ou discordância, estabeleceu-se a forma adotada por Santos (2011, p. 73-74) em que se convencionou que índices de concordância igual ou superior a 50% indicariam concordância quanto à ocorrência/existência de variável de análise e dos aspectos estudados em cada variável secundária e o índice inferior a 50% de concordância indicaria discordância.

4 LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia científica**: métodos e técnicas de pesquisa. Aparecida: Ideias e Letras, 2008.

Figura 5.1 – Percentual/índice de concordância



Fonte: Santos, 2011, p. 74

Nessa linha de raciocínio, foi convencionado, conforme a forma adotada pelo referido autor, que o índice concordância que indicaria a satisfação dos respondentes seria um percentual de concordância igual ou superior a 70% (SANTOS, 2011, p. 74).

6

APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção de apresentação, análise e interpretação dos dados está dividida em 5 subseções, da seguinte forma: a subseção 6.1 apresenta a análise dos dados referentes à dimensão de gestão “prevenção a desempenho em veneziana”. A subseção 6.2 descreve o perfil dos respondentes e a análise do índice de concordância em relação ao questionário atinente à dimensão de gestão “gestão do conhecimento”. A subseção 6.3 retrata o perfil dos respondentes e a análise do índice de concordância no tocante ao questionário afeto à dimensão de gestão “análise dos envolvidos”. Por seu turno, a subseção 6.4 discorre sobre o perfil dos respondentes e a análise do índice de concordância relacionado ao questionário referente à dimensão de gestão “mudança da cultura organizacional”. Por fim, a subseção 6.4 aponta o perfil dos respondentes e a análise do índice de concordância no que diz respeito ao questionário alusivo à dimensão de gestão “julgamento moral da população”.

6.1 Dimensão de gestão “prevenção a desempenho em veneziana”

A análise da dimensão de gestão “prevenção a desempenho em veneziana” deu-se através da verificação do orçamento estipulado no Plano Plurianual (PPA) 2016-2019 do estado do Piauí para as áreas da segurança, prisional e socioeducativa, bem como dos valores efetivamente aplicado anualmente ao longo daquele período previstos na Lei Orçamentária Anual (LOA).

Lembrando que a referida dimensão de gestão possibilita verificar a incidência de eventual distanciamento entre o planejamento do orçamento para as áreas da segurança pública, prisional e socioeducativa e a sua efetiva execução.

Também se faz oportuno destacar que na análise dessa dimensão de gestão nos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo, aplicou-se, de forma adaptada à realidade do Piauí, a seguinte fórmula desenvolvida por Reis e Listgarten (2010, p. 10) para o estado de Minas Gerais: $\{[\text{Orçamento LOA-Defesa Social}] \times 100\} : [\text{Previsão PPAG-Defesa Social}]$. Dessa maneira, elaborou-se a fórmula constante na figura 6.1.

Figura 6.1 – Fórmula de aplicação da dimensão de gestão prevenção a desempenho em veneziana nos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo piauiense

SISTEMAS ANALISADOS	FÓRMULA APLICADA	FONTE
Segurança pública, sistema prisional e sistema socioeducativo	$[\text{Orçamento LOA-Sistemas de segurança, prisional e socioeducativo}] : [\text{Previsão PPA-Sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo}]$.	SEPLAN-PI

Fonte: Autor com base em Reis e Listgarten (2010, p. 10)

Dentro da lógica adotada nesta pesquisa (analisar conjuntamente o sistema de segurança, prisional e socioeducativo), decidiu-se, portanto, verificar de forma integrada a previsão orçamentária desses três sistemas. Também se optou por trabalhar o orçamento atualizado e os valores efetivamente executados em cada ano desse período, considerando que, dessa forma, tem-se um retrato mais fiel da realidade. Portanto, a partir da análise de dados da Secretaria de Planejamento do Piauí (SEPLAN-PI) acerca do PPA e da LOA no período de 2016-2019, constatou-se, conforme gráfico 6.1.1, que:

Gráfico 6.1.1 – Incidência de ocorrência de desempenho em veneziana no orçamento integrado dos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo do Piauí no PPA 2016-2019



Fonte: Autor a partir da análise de dados da SEPLAN-PI

a) No ano de 2016 a previsão orçamentária atualizada foi de R\$ 1.038.304.049,00 e o valor efetivamente executado/pago foi de R\$ 901.292.074,59, destarte, abaixo do previsto;

b) No ano de 2017 a previsão orçamentária atualizada foi de R\$ 1.347.997.744,00 e o valor efetivamente executado/pago foi de R\$ 1.033.447.897,71, assim sendo, ficou abaixo do previsto;

c) No ano de 2018 a previsão orçamentária atualizada foi de R\$ 1.323.786.995,00 e o valor efetivamente executado/pago foi de R\$ 1.056.492.198,92, por conseguinte, abaixo do previsto;

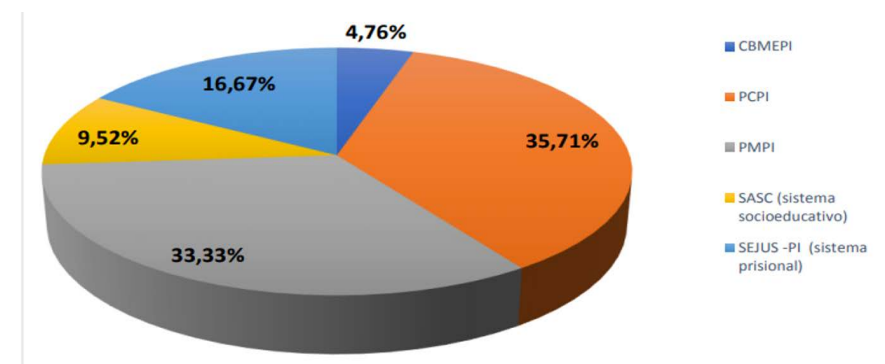
d) No ano de 2019 a previsão orçamentária atualizada foi de R\$ 1.575.340.257,00 e o valor efetivamente executado/pago foi de R\$ 1.070.014.996,49, portanto, abaixo do previsto.

Com base na análise desta subseção, fica evidenciada a ocorrência de desempenho em veneziana em relação ao somatório da previsão orçamentária destinada aos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo. Esse contínuo cenário de distanciamento entre a previsão orçamentária e a execução afeta significativamente as políticas públicas voltadas para as áreas acima mencionadas.

6.2 Dimensão de gestão “gestão do conhecimento”

A amostra da pesquisa dessa dimensão de gestão teve a participação de 42 gestores que exercem as funções de comandante de batalhão ou companhia independente (PMPI e CBMEPI), delegado-titular de delegacia de área (PCPI), gerente de unidade prisional (SEJUS) e coordenador de unidade socioeducativa (SASC). Desse total, 35,71% dos respondentes são da PCPI, 33,33% da PMPI, 16,67% do sistema prisional, 9,52% do sistema socioeducativo e 4,76% do CBMEPI, conforme gráfico 6.2.1.

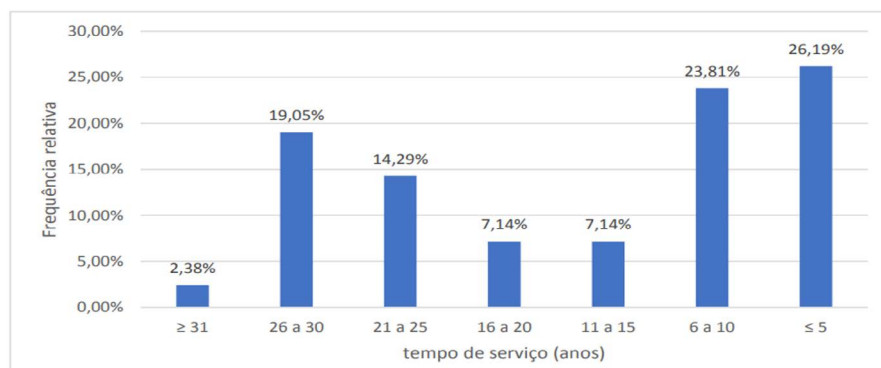
Gráfico 6.2.1 – Percentual dos respondentes por instituição



Fonte: Autor

Nesse passo, o gráfico 6.2.2 apresenta o tempo de serviço dos respondentes nas suas respectivas instituições, destarte, 26,19% possuem tempo de serviço menor ou igual a 5 anos e 23,81% possuem entre 6 a 10 anos de serviço.

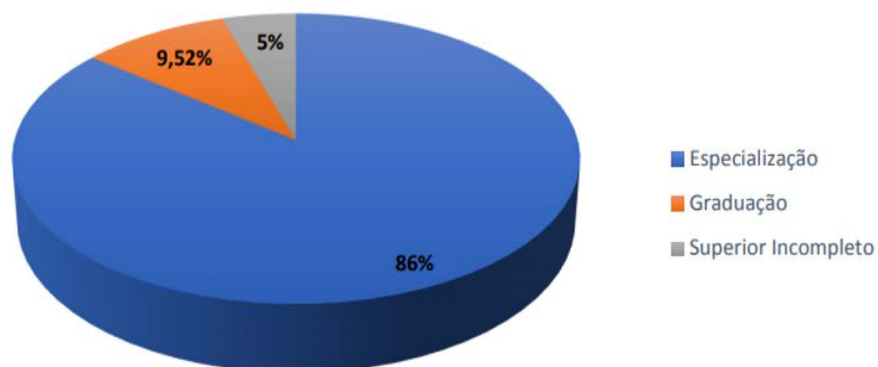
Gráfico 6.2.2 – Tempo de serviço dos respondentes



Fonte: Autor

Em relação ao grau acadêmico, 86% dos respondentes possuem especialização, 9,52% possuem graduação e, por fim, 5% possuem nível superior incompleto, de acordo com o gráfico 6.2.3.

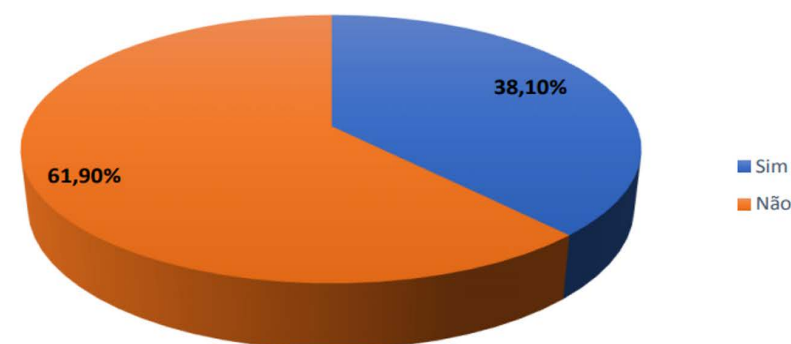
Gráfico 6.2.3 – Formação acadêmica dos respondentes



Fonte: Autor

Nesse contexto, um ponto que merece destaque é o fato de que 61,90% dos respondentes possuem formação/curso específico de gestão/administração pública, conforme gráfico 6.2.4.

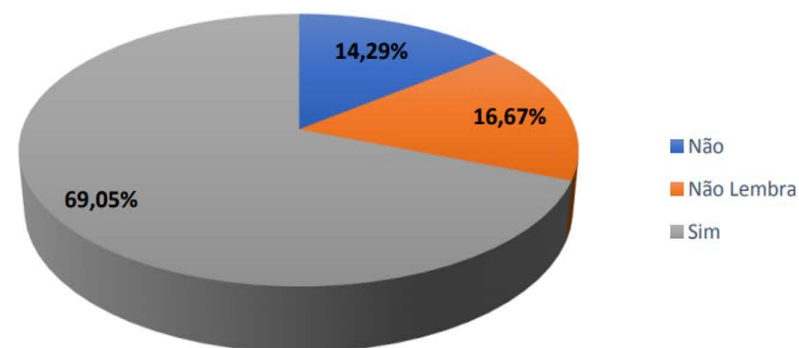
Gráfico 6.2.4 – Percentual das respostas sobre a pergunta se o gestor possui formação/curso específico de gestão/administração pública



Fonte: Autor

Evidenciou-se ainda que 69,05% dos respondentes já ouviram falar no âmbito das suas respectivas instituições sobre gestão do conhecimento, enquanto 16,67% não lembram e 14,29% não ouviram falar sobre esse tema em sua corporação, consoante o gráfico 6.2.5.

Gráfico 6.2.5 – Percentual das respostas sobre a pergunta se o gestor ouviu falar sobre gestão do conhecimento na sua instituição



Fonte: Autor

No que diz respeito à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 1 da parte II do questionário relacionadas aos modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) dentro das respectivas instituições (gráfico 6.2.6), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 1.1: No tocante à socialização, acerca da assertiva de que no âmbito da sua instituição, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários em nível institucional para compartilhamento mútuo de experiências, habilidades técnicas e aprendizados profissionais e pessoais para a solução de problemas, discussão de ações e estratégias voltadas para as demandas institucionais ou da segurança pública. 47,62% dos respondentes afirmaram que concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 80,95%.

b) ITEM 1.2: Ainda no tocante à socialização, acerca da assertiva de que no âmbito da sua unidade, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários para compartilhamento mútuo de experiências, habilidades técnicas e aprendizados profissionais e pessoais para a solução de problemas, discussão de ações e estratégias voltadas para as demandas da unidade ou da segurança pública em nível local. 42,86% dos respondentes afirmaram que concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 71,43%.

c) ITEM 1.3: No tocante à externalização, sobre a assertiva de que no âmbito da sua instituição, existem instruções, normas ou orientações (verbais ou escritas) no sentido de fomentar ou orientar que o conhecimento técnico existente na cabeça do profissional (conhecimento tácito) seja convertido em conhecimento explícito (documentos, imagens, organogramas, conceitos etc.). 38,10% dos respondentes afirmaram que concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 66,67%.

d) ITEM 1.4: Ainda no tocante à externalização, acerca da assertiva de que no âmbito da sua unidade, existem instruções, normas ou orientações (verbais ou escritas) no sentido de fomentar ou orientar que o conhecimento técnico existente na cabeça do profissional (conhecimento tácito) seja convertido em conhecimento explícito (documentos, imagens, organogramas, conceitos etc.). 42,86% dos respondentes afirmaram que concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 61,90%.

e) ITEM 1.5: No tocante à combinação, acerca da assertiva de que no âmbito da sua instituição, é comum que novos conhecimentos adquiridos sejam transformados em normas, instruções, apostilas, protocolos ou outros meios de conhecimento escrito. 33,33% dos respondentes afirmaram que concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 47,62%.

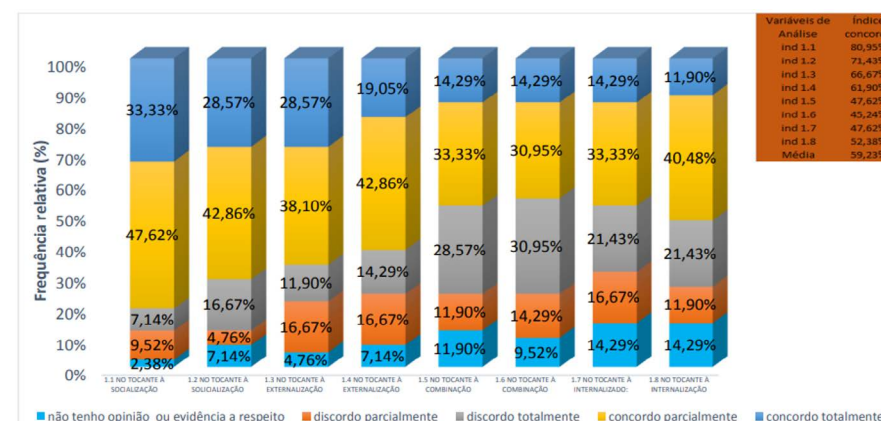
f) ITEM 1.6: Ainda no tocante à combinação, sobre a assertiva de que no âmbito da sua unidade, é comum que novos conhecimentos adquiridos sejam transformados em normas, instruções, apostilas, protocolos ou outros meios de conhecimento escrito. 30,97% dos respondentes afirma-

ram que concordam parcialmente e, coincidentemente, o mesmo percentual (30,97%) afirmou discordar totalmente dessa afirmação. Aqui, o índice de concordância foi de 45,24%.

g) ITEM 1.7: No tocante à internalização, acerca da assertiva de que no âmbito da sua instituição, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários em nível institucional para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacionais a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.). 33,33% dos respondentes afirmaram que concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 47,62%.

h) ITEM 1.8: Ainda no tocante à internalização, sobre a assertiva de que no âmbito da sua unidade, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários em nível local para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacional a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.). 40,48% dos respondentes afirmaram que concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 52,38%.

Gráfico 6.2.6 – Percepção sobre gestão do conhecimento dentro das respectivas instituições (¹)



Fonte: Autor

(1) Descrição das assertivas de cada coluna do gráfico:

1.1 NO TOCANTE À SOCIALIZAÇÃO: No âmbito da sua instituição, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários em nível institucional para compartilhamento mútuo de experiências, habilidades técnicas e aprendizados profissionais e pessoais para a solução de problemas, discussão de ações e estratégias voltadas para as demandas institucionais ou da segurança pública.

1.2 NO TOCANTE À SOLICIALIZAÇÃO: No âmbito da sua unidade, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários para compartilhamento mútuo de experiências, habilidades técnicas e aprendizados profissionais e pessoais para a solução de problemas, discussão de ações e estratégias voltadas para as demandas da unidade ou da segurança pública em nível local.

1.3 NO TOCANTE À EXTERNALIZAÇÃO: No âmbito da sua instituição, existem instruções, normas ou orientações (verbais ou escritas) no sentido de fomentar ou orientar que o conhecimento técnico existente na cabeça do profissional (conhecimento tácito) seja convertido em conhecimento explícito (documentos, imagens, organogramas, conceitos etc.).

1.4 NO TOCANTE À EXTERNALIZAÇÃO: No âmbito da sua unidade, existem instruções, normas ou orientações (verbais ou escritas) no sentido de fomentar ou orientar que o conhecimento técnico existente na cabeça do profissional (conhecimento tácito) seja convertido em conhecimento explícito (documentos, imagens, organogramas, conceitos etc.).

1.5 NO TOCANTE À COMBINAÇÃO: No âmbito da sua instituição, é comum que novos conhecimentos adquiridos sejam transformados em normas, instruções, apostilas, protocolos ou outros meios de conhecimento escrito.

1.6 NO TOCANTE À COMBINAÇÃO: No âmbito da sua unidade, é comum que novos conhecimentos adquiridos sejam transformados em normas, instruções, apostilas, protocolos ou outros meios de conhecimento escrito.

1.7 NO TOCANTE À INTERNALIZADO: No âmbito da sua instituição, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários em nível institucional para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacionais a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.).

1.8 NO TOCANTE À INTERNALIZAÇÃO: No âmbito da sua unidade, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários em nível local para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacional a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.).

Dessa análise, observa-se que as letras “e” (item 1.5), “f” (item 1.6) e “g” (item 1.7) que tratam, respectivamente, sobre a combinação (no âmbito institucional e da unidade) e a internalização (no âmbito institucional), ficaram com o grau de concordância abaixo de 50%. Demonstrando, dessa forma, a fragilidade desses modos de conversão do conhecimento.

No que concerne à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 2 da parte II do questionário relacionadas aos modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) **dentro do sistema de segurança pública** (gráfico 6.2.7), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 2.1: No tocante à **socialização**, acerca da assertiva de que no âmbito do sistema de segurança pública, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários integrados (PMPI, PCPI e/ou CBMEPI) para compartilhamento mútuo de experiências, habilidades técnicas e aprendizados profissionais e pessoais para a solução de problemas, discussão de ações e estratégias voltadas para as demandas comuns da segurança pública em nível de estado. 32,26% dos respondentes discordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 38,71%.

b) ITEM 2.2: Ainda no tocante à **socialização**, acerca da assertiva de que no âmbito da sua unidade, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários integrados com as outras instituições do sistema local de segurança pública (PMPI, PCPI e/ou CBMEPI da região) para compartilhamento mútuo de experiências, habilidades técnicas e aprendizados profissionais e pessoais para a solução de problemas, discussão de ações e estratégias voltadas para as demandas comuns da segurança pública em nível local. 40,00% dos respondentes concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 50,00%.

c) ITEM 2.3: No tocante à **externalização**, sobre a assertiva de que no âmbito do sistema de segurança pública, existem instruções, normas ou orientações (verbais ou escritas) no sentido de fomentar ou orientar que o conhecimento técnico existente na cabeça dos profissionais (conhecimento tácito) que compõem o sistema de segurança pública ((PMPI, PCPI e CBMEPI) seja convertido em conhecimento explícito (documentos, imagens, organogramas, conceitos etc.) a fim de auxiliarem na resolução das demandas comuns da segurança pública em nível de estado. 35,48% dos respondentes concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 41,94%.

d) ITEM 2.4: Ainda no tocante à **externalização**, acerca da assertiva de que no âmbito da sua unidade, existem instruções, normas ou orientações (verbais ou escritas) no sentido de fomentar ou orientar que o conhecimento técnico existente na cabeça dos profissionais (conhecimento tácito) que compõem o sistema local de segurança pública (PMPI, PCPI e/ou CBMEPI da região) seja convertido em conhecimento explícito (escrito, imagens, organogramas, conceitos etc.) a fim de auxiliarem na resolução das demandas comuns da segurança pública em nível local. 51,61% dos respondentes concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 61,29%.

e) ITEM 2.5: No tocante à **combinação**, acerca da assertiva de que no âmbito do sistema de segurança pública, é comum que novos conhecimentos

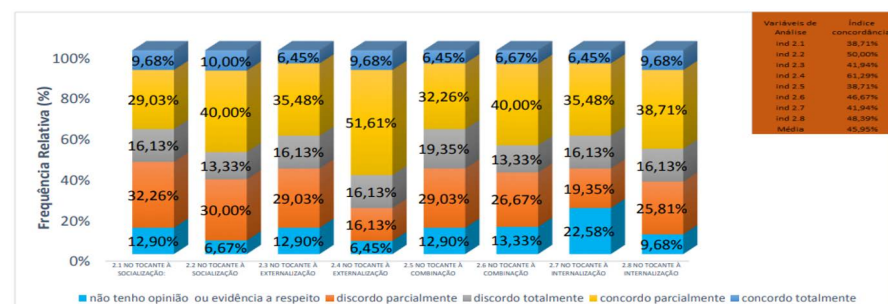
adquiridos em nível de sistema de segurança (PMPI, PCPI e CBMEPI) sejam transformados em normas, instruções, apostilas, protocolos ou outros meios de conhecimento escrito para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública em nível de estado. 32,26% dos respondentes concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 38,71%.

f) ITEM 2.6: Ainda no tocante à **combinação**, sobre a assertiva de que no âmbito da sua unidade, é comum que novos conhecimentos adquiridos em nível de sistema local de segurança pública (PMPI, PCPI e/ou CBMEPI da região) sejam transformados em normas, instruções, apostilas, protocolos ou outros meios de conhecimento escrito para auxiliar na resolução das demandas da segurança pública em nível local. 40,00% dos respondentes concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 46,67%.

g) ITEM 2.7: No tocante à **internalização**, acerca da assertiva de que no âmbito do sistema de segurança pública, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários em nível de sistema de segurança (PMPI, PCPI e/ou CBMEPI) para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacional a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.) para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública em nível de estado. 35,48% dos respondentes concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 41,94%.

h) ITEM 2.8: Ainda no tocante à **internalização**, sobre a assertiva de que no âmbito da sua unidade, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e seminários em nível de sistema local de segurança pública (PMPI, PCPI e/ou CBMEPI da região) para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacional a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.) para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública em nível local. 38,71% dos respondentes concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 48,38%.

Gráfico 6.2.7 – Percepção sobre gestão do conhecimento dentro do sistema de segurança pública (%)



Fonte: Autor

(1) Descrição das assertivas de cada coluna do gráfico:

2.1 NO TOCANTE À SOCIALIZAÇÃO: No âmbito do sistema de segurança pública, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários integrados (PMPI, PCPI e/ou CBMEPI) para compartilhamento mútuo de experiências, habilidades técnicas e aprendizados profissionais e pessoais para a solução de problemas, discussão de ações e estratégias voltadas para as demandas comuns da segurança pública em nível de estado.

2.2 NO TOCANTE À SOCIALIZAÇÃO: No âmbito da sua unidade, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários integrados com as outras instituições do sistema local de segurança pública (PMPI, PCPI e/ou CBMEPI da região) para compartilhamento mútuo de experiências, habilidades técnicas e aprendizados profissionais e pessoais para a solução de problemas, discussão de ações e estratégias voltadas para as demandas comuns da segurança pública em nível local.

2.3 NO TOCANTE À EXTERNALIZAÇÃO: No âmbito do sistema de segurança pública, existem instruções, normas ou orientações (verbais ou escritas) no sentido de fomentar ou orientar que o conhecimento técnico existente na cabeça dos profissionais (conhecimento tácito) que compõem o sistema de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI) seja convertido em conhecimento explícito (documentos, imagens, organogramas, conceitos etc.) a fim de auxiliarem na resolução das demandas comuns da segurança pública em nível de estado.

2.4 NO TOCANTE À EXTERNALIZAÇÃO: No âmbito da sua unidade, existem instruções, normas ou orientações (verbais ou escritas) no sentido de fomentar ou orientar que o conhecimento técnico existente na cabeça dos profissionais (conhecimento tácito) que compõem o sistema local de segurança pública (PMPI, PCPI e/ou CBMEPI da região) seja convertido em conhecimento explícito (escrito, imagens, organogramas, conceitos etc.) a fim de auxiliarem na resolução das demandas comuns da segurança pública em nível local.

2.5 NO TOCANTE À COMBINAÇÃO: No âmbito do sistema de segurança pública, é comum que novos conhecimentos adquiridos em nível de sistema de segurança (PMPI, PCPI e CBMEPI) sejam transformados em normas, instruções, apostilas, protocolos ou outros meios de conhecimento escrito para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública em nível de estado.

2.6 NO TOCANTE À COMBINAÇÃO: No âmbito da sua unidade, é comum que novos conhecimentos adquiridos em nível de sistema local de segurança pública (PMPI, PCPI e/ou CBMEPI da região) sejam transformados em normas, instruções, apostilas, protocolos ou outros meios de conhecimento escrito para auxiliar na resolução das demandas da segurança pública em nível local.

2.7 NO TOCANTE À INTERNALIZAÇÃO: No âmbito do sistema de segurança pública, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários em nível de sistema de segurança pública (PMPI, PCPI e/ou CBMEPI) para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacional a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.) para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública em nível de estado.

tras e/ou seminários em nível de sistema de segurança (PMPI, PCPI e/ou CBMEPI) para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacional a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.) para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública em nível de estado.

2.8 NO TOCANTE À INTERNALIZAÇÃO: No âmbito da sua unidade, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e seminários em nível de sistema local de segurança pública (PMPI, PCPI e/ou CBMEPI da região) para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacional a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.) para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública em nível local.

A partir dessa análise, evidenciou-se que apenas a letra “d” (item 2.4), que versa sobre externalização (no âmbito da unidade) alcançou grau de concordância acima de 50%. Demonstrando, dessa forma, a precariedade dos demais modos de conversão do conhecimento constantes nos outros itens acima elencados.

Por fim, no que tange à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 3 da parte II do questionário relacionadas aos modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) entre os **sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo** (gráfico 6.2.8), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 3.1: No tocante à **socialização**, acerca da assertiva de que no âmbito estadual, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários integrados com os sistemas de segurança, prisional e/ou socioeducativo para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacional a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.) para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública. 28,57% dos respondentes concordam parcialmente e 23,81% não têm opinião a respeito. Aqui, o índice de concordância foi de 40,48%.

b) ITEM 3.2: Ainda no tocante à **socialização**, acerca da assertiva de que no âmbito da sua unidade, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários integrados com profissionais dos sistemas locais de segurança, prisional e/ou socioeducativo para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacional a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.) para auxiliar na resolução das demandas

comuns da segurança em nível local. 26,19% dos respondentes discordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 35,71%.

c) ITEM 3.3: No tocante à **externalização**, sobre a assertiva de que no âmbito estadual, existem instruções, normas ou orientações (verbais ou escritas) no sentido de fomentar ou orientar que o conhecimento técnico existente na cabeça dos profissionais (conhecimento tático) que compõem os sistemas de segurança pública, prisional e/ou socioeducativo seja convertido em conhecimento explícito (documentos, imagens, organogramas, conceitos etc.) a fim de auxiliarem na resolução das demandas comuns da segurança pública. 29,27% dos respondentes discordam totalmente e 24,39% responderam que não têm opinião a respeito. Aqui, o índice de concordância foi de 39,02%.

d) ITEM 3.4: Ainda no tocante à **externalização**, acerca da assertiva de que no âmbito da sua unidade, existem instruções, normas ou orientações (verbais ou escritas) no sentido de fomentar ou orientar que o conhecimento técnico existente na cabeça dos profissionais (conhecimento tático) que compõem os sistemas locais de segurança pública, prisional e/ou socioeducativo seja convertido em conhecimento explícito (documentos, imagens, organogramas, conceitos etc.) a fim de auxiliarem na resolução das demandas comuns da segurança em nível local. 29,27% dos respondentes concordam parcialmente e 24,39% discordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 39,02%.

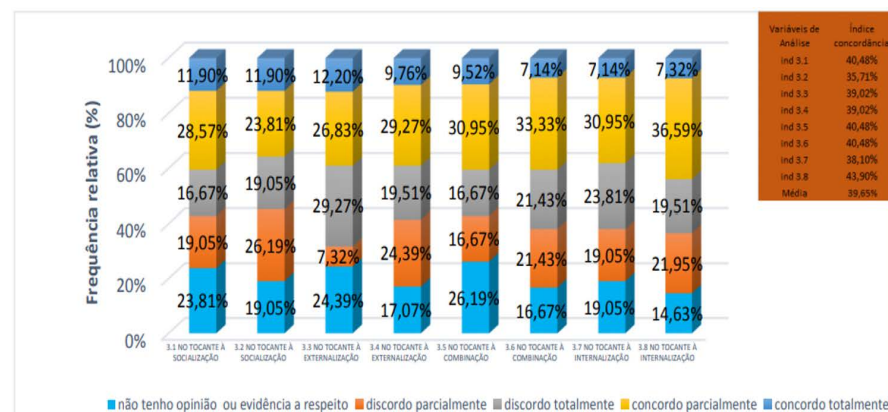
e) ITEM 3.5: No tocante à **combinação**, acerca da assertiva de que no âmbito estadual, é comum que novos conhecimentos adquiridos conjuntamente (sistema de segurança, prisional e/ou socioeducativo) sejam transformados em normas, instruções, apostilas, protocolos ou outros meios de conhecimento escrito para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública. 30,95% dos respondentes concordam parcialmente e 26,19% não têm opinião a respeito. Aqui, o índice de concordância foi de 40,48%.

f) ITEM 3.6: Ainda no tocante à **combinação**, sobre a assertiva de que no âmbito da unidade, é comum que novos conhecimentos adquiridos conjuntamente (sistema de segurança, prisional e/ou socioeducativo) sejam transformados em normas, instruções, apostilas, protocolos ou outros meios de conhecimento escrito para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública em nível local. 33,33% dos respondentes concordam parcialmente e 21,43% discordam totalmente, esse mesmo percentual apontou que discorda parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 40,48%.

g) ITEM 3.7: No tocante à **internalização**, acerca da assertiva de que no âmbito estadual, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e seminários integrados com os sistemas de segurança, prisional e/ou socioeducativo para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacional a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.) para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública. 30,95% dos respondentes concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 38,10%.

h) ITEM 3.8: Ainda no tocante à **internalização**, sobre a assertiva de que no âmbito da sua unidade, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários integrados com profissionais dos sistemas de segurança, prisional e/ou socioeducativo para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacional a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.) para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública em nível local. 36,59% dos respondentes concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 43,90%.

Gráfico 6.2.8 – Percepção sobre gestão do conhecimento entre os sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo (¹)



Fonte: Autor

(1) Descrição das assertivas de cada coluna do gráfico:

3.1 NO TOCANTE À SOCIALIZAÇÃO: No âmbito estadual, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários integrados com os sistemas de segurança, prisional e/ou socioeducativo para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacional a partir

do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.) para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública.

3.2 NO TOCANTE À SOCIALIZAÇÃO: No âmbito da sua unidade, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários integrados com profissionais dos sistemas locais de segurança, prisional e/ou socioeducativo para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacional a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.) para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança em nível local.

3.3 NO TOCANTE À EXTERNALIZAÇÃO: No âmbito estadual, existem instruções, normas ou orientações (verbais ou escritas) no sentido de fomentar ou orientar que o conhecimento técnico existente na cabeça dos profissionais (conhecimento tácito) que compõem os sistemas de segurança pública, prisional e/ou socioeducativo seja convertido em conhecimento explícito (documentos, imagens, organogramas, conceitos etc.) a fim de auxiliarem na resolução das demandas comuns da segurança pública.

3.4 NO TOCANTE À EXTERNALIZAÇÃO: No âmbito da sua unidade, existem instruções, normas ou orientações (verbais ou escritas) no sentido de fomentar ou orientar que o conhecimento técnico existente na cabeça dos profissionais (conhecimento tácito) que compõem os sistemas locais de segurança pública, prisional e/ou socioeducativo seja convertido em conhecimento explícito (documentos, imagens, organogramas, conceitos etc.) a fim de auxiliarem na resolução das demandas comuns da segurança em nível local.

3.5 NO TOCANTE À COMBINAÇÃO: No âmbito estadual, é comum que novos conhecimentos adquiridos conjuntamente (sistema de segurança, prisional e/ou socioeducativo) sejam transformados em normas, instruções, apostilas, protocolos ou outros meios de conhecimento escrito para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública.

3.6 NO TOCANTE À COMBINAÇÃO: No âmbito da unidade, é comum que novos conhecimentos adquiridos conjuntamente (sistema de segurança, prisional e/ou socioeducativo) sejam transformados em normas, instruções, apostilas, protocolos ou outros meios de conhecimento escrito para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública em nível local.

3.7 NO TOCANTE À INTERNALIZAÇÃO: No âmbito estadual, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e seminários integrados com os sistemas de segurança, prisional e/ou socioeducativo para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacional a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.) para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública.

3.8 NO TOCANTE À INTERNALIZAÇÃO: No âmbito da sua unidade, é comum a realização de reuniões (formais ou informais), palestras e/ou seminários integrados com profissionais dos sistemas de segurança, prisional e/ou socioeducativo para criar ou aprimorar novos processos mentais de gestão administrativa e/ou operacional a partir do conhecimento institucional existente (normas, documentos, manuais, protocolos etc.) para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública em nível local.

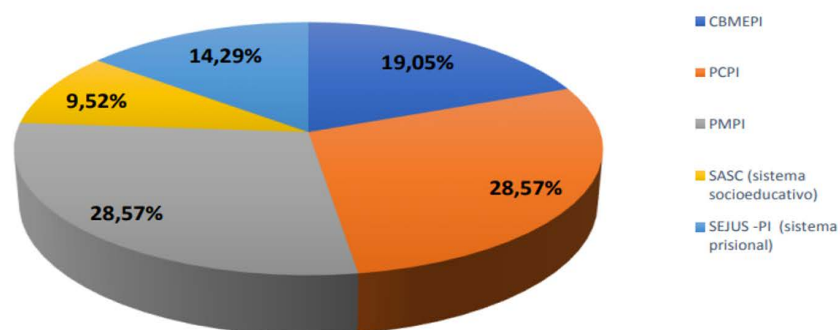
Pelo gráfico acima, fica patente que todos os modos de conversão do conhecimento alcançaram grau de concordância igual ou inferior a 43,90%. Demonstrando, dessa forma, a notável precariedade na gestão do conhecimento entre os sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo. No panorama geral, apenas as letras “a” (item 3.1) relacionado à socialização do conhecimento na instituição) e “b” (item 3.2) afeto à socialização do conhecimento na unidade alcançaram grau de concordância igual ou superior a 70% (concordância ideal), conforme gráfico 6.2.6.

6.3 Dimensão de gestão “análise dos envolvidos”

Atinente à dimensão de gestão análise dos envolvidos, a amostra da pesquisa teve a participação de 21 gestores que exercem as funções de diretores ou funções correspondentes no âmbito dos sistemas de segurança pública do Piauí (PMPI, PCPI e CBMEPI), sistema prisional (SEJUS) e sistema socioeducativo (SASC). Desse total, 28,57% dos respondentes são da PCPI e da PMPI, 19,05% do CBMEPI, 14,29% do sistema prisional e 9,52% do sistema socioeducativo, conforme gráfico 6.3.1.

Nessa senda, o gráfico 6.3.2 apresenta o tempo de serviço dos respondentes nas respectivas instituições, salientando que 28,57% possuem

Gráfico 6.3.1 – Percentual dos respondentes por instituição

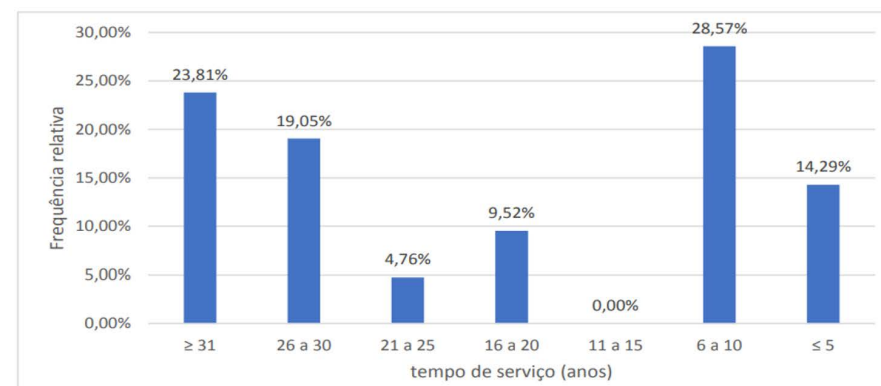


Fonte: Autor

tempo de serviço de 6 a 10 anos e 23,81% possuem tempo de serviço igual ou superior a 31 anos.

Em relação ao grau acadêmico, 76,19% dos respondentes possuem especialização, 14,29% possuem mestrado e 9,52% possuem especialização, consoante o gráfico 6.3.3.

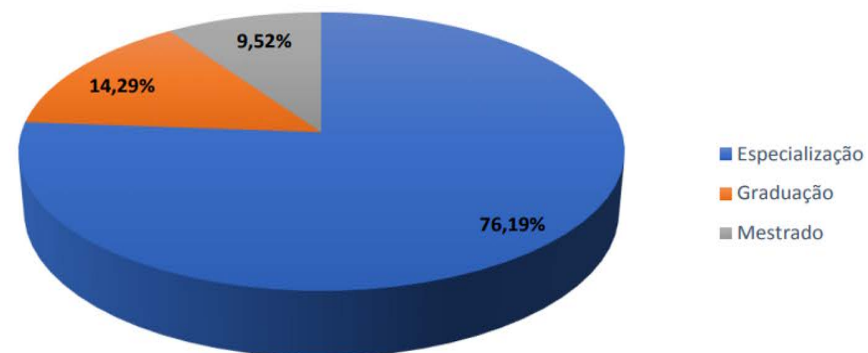
Gráfico 6.3.2 – Tempo de serviço dos respondentes



Fonte: Autor

Nesse enfoque, 57,14% dos respondentes possuem formação/cursos específicos de gestão/administração pública, conforme gráfico 6.3.4.

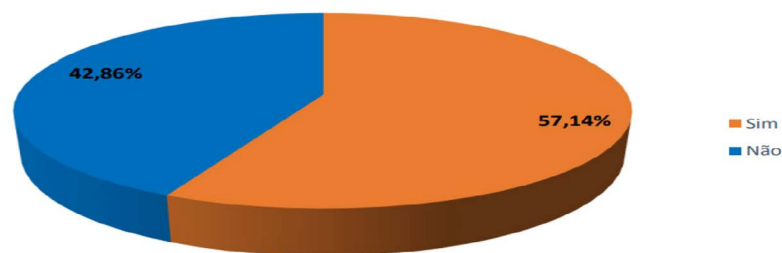
Gráfico 6.3.3 – Formação acadêmica dos respondentes



Fonte: Autor

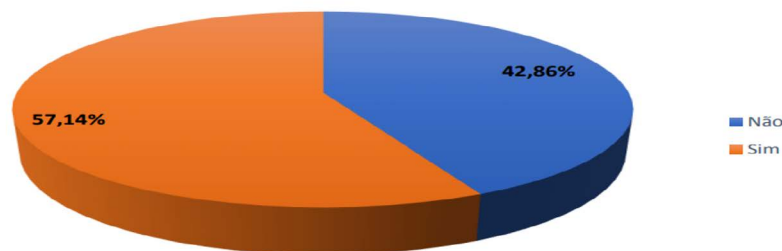
Nesse cenário, um aspecto que merece destaque é o fato de que 57,14% dos respondentes entenderem que há uma boa cooperação entre as

Gráfico 6.3.4 – Percentual das respostas sobre a pergunta se o gestor possui formação/curso específico de gestão/administração pública



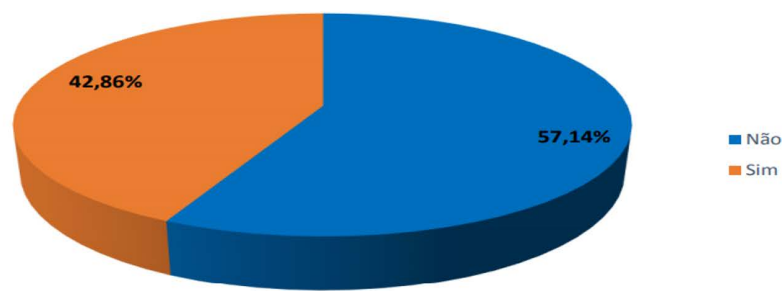
Fonte: Autor

Gráfico 6.3.5 – Percepção dos respondentes sobre a existência de uma boa cooperação entre as instituições que compõem o sistema de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI)



Fonte: Autor

Gráfico 6.3.6 – Percepção dos respondentes sobre a existência de uma boa cooperação entre os sistemas de segurança, prisional e socioeducativo do Piauí



Fonte: Autor

instituições que compõem o sistema de segurança pública piauiense (PMPI, PCPI e CBMEPI), conforme se observa no gráfico 6.3.5.

Todavia, esses percentuais se invertem quando se trata da cooperação entre os sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo, em que 57,14% dos respondentes acreditam que não há uma boa cooperação entre esses sistemas, de acordo com gráfico 6.3.6.

No que diz respeito à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 1 da parte II do questionário afeto à **percepção em relação à cooperação entre as instituições que compõem o sistema de segurança pública do Piauí** (PMPI, PCPI e CBMEPI), conforme gráfico 6.3.7, constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 1.1: No tocante à assertiva de que há sintonia no posicionamento das instituições que compõem o sistema de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI) quanto a possíveis estratégias de integração dessas instituições (banco de dados integrados, formação integrada, ambiente de trabalho nas mesmas instalações físicas etc.). 41,18% dos respondentes concordam parcialmente e 35,29% discordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 41,18%.

b) ITEM 1.2: No tocante à assertiva de que é comum a ocorrência de conflito de interesses ocasionando choque ou rupturas entre as instituições da rede de segurança pública (PMPI, PCPI ou CBMEPI) em virtude dos objetivos estratégicos específicos de uma das instituições (captação de recursos para a instituição, implementação de sistemas ou programas específicos para a instituição, esforços para alterar regras de ingresso na carreira da instituição, plano de cargos e salários específicos da instituição, ampliação de atribuições em lei específico para a instituição etc.). 47,06% dos respondentes concordam parcialmente e 23,53% concordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 70,59%.

c) ITEM 1.3: No tocante à assertiva de que é comum a atuação em rede das instituições que compõem o sistema de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI) no sentido desenvolverem conjuntamente estratégias para o enfrentamento ao crime organizado, crises de grandes proporções, catástrofes etc. 35,29% dos respondentes concordam totalmente e 29,41% concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 64,71%.

d) ITEM 1.4: No tocante à assertiva de que é comum a atuação em rede das instituições que compõem o sistema de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI) no sentido de desenvolverem conjuntamente estratégias para enfrentar alguma ameaça comum (redução de recursos, aumento da criminalidade etc.) ou para aproveitar alguma oportunidade comum (captação de recursos, melhorar nas estruturas físicas etc.). 58,82% dos res-

pondentes concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 70,59%.

e) ITEM 1.5: No tocante à assertiva de que é comum a ausência da ocorrência de decisões na rede de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI) que interfiram diretamente em decisões operacionais da sua instituição. 41,18% dos respondentes concordam parcialmente e 23,53% discordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 58,82%.

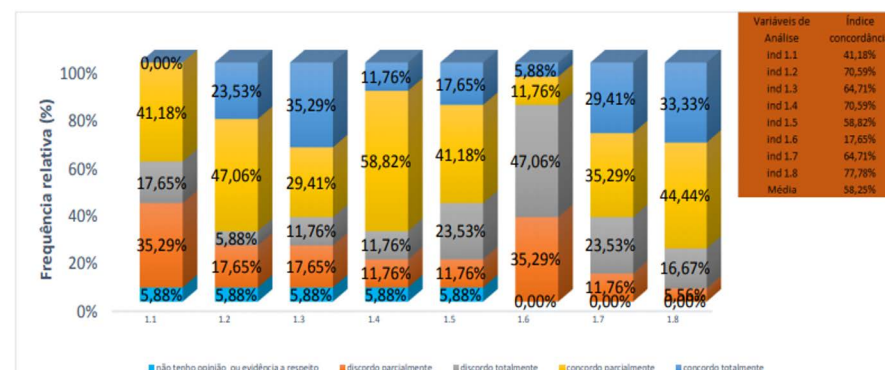
f) ITEM 1.6: No tocante à assertiva de que é comum ser utilizado na sua instituição mecanismo de comunicação a todos os níveis hierárquicos, sobre decisões tomadas conjuntamente na rede de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI). 47,06% dos respondentes discordam totalmente e 35,29% discordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 17,65%.

g) ITEM 1.7: No tocante à assertiva de que é comum a ocorrência de mudança na forma de atuação conjunta da rede de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI), que tenha sido influenciada pelo contexto cultural e/ou decisão política do governo. 35,29% dos respondentes concordam parcialmente e 29,41% concordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 64,71%.

h) ITEM 1.8: No tocante à assertiva de que a atuação da sua instituição na rede de segurança pública chega a envolver, direta ou indiretamente, todas as atividades da sua instituição (administrativa e operacional). 44,44% dos respondentes concordam parcialmente e 33,33% concordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 77,78%.

(1) Descrição das assertivas de cada coluna do gráfico:

Gráfico 6.3.7 – Percepção dos respondentes sobre a cooperação entre as instituições que compõem o sistema de segurança pública do Piauí (PMPI, PCPI e CBMEPI) (¹)



Fonte: Autor

1.1 Há sintonia no posicionamento das instituições que compõem o sistema de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI) quanto a possíveis estratégias de integração dessas instituições (banco de dados integrados, formação integrada, ambiente de trabalho nas mesmas instalações físicas etc.).

1.2 É comum a ocorrência de conflito de interesses ocasionando choque ou rupturas entre as instituições da rede de segurança pública (PMPI, PCPI ou CBMEPI) em virtude dos objetivos estratégicos específicos de uma das instituições (captação de recursos para a instituição, implementação de sistemas ou programas específicos para a instituição, esforços para alterar regras de ingresso na carreira da instituição, plano de cargos e salários específicos da instituição, ampliação de atribuições em lei específico para a instituição etc.).

1.3 É comum a atuação em rede das instituições que compõem o sistema de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI) no sentido desenvolverem conjuntamente estratégias para o enfrentamento ao crime organizado, crises de grandes proporções, catástrofes etc.

1.4 É comum a atuação em rede das instituições que compõem o sistema de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI) no sentido de desenvolverem conjuntamente estratégias para enfrentar alguma ameaça comum (redução de recursos, aumento da criminalidade etc.) ou para aproveitar alguma oportunidade comum (captação de recursos, melhorar nas estruturas físicas etc.).

1.5 É comum a ausência da ocorrência de decisões na rede de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI) que interfiram diretamente em decisões operacionais da sua instituição.

1.6 É comum ser utilizado na sua instituição mecanismo de comunicação a todos os níveis hierárquicos, sobre decisões tomadas conjuntamente na rede de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI).

1.7 É comum a ocorrência de mudança na forma de atuação conjunta da rede de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI), que tenha sido influenciada pelo contexto cultural e/ou decisão política do governo.

1.8 A atuação da sua instituição na rede de segurança pública chega a envolver, direta ou indiretamente, todas as atividades da sua instituição (administrativa e operacional).

Neste tópico chama a atenção a letra “b” (item 1.2) relacionado à ocorrência de conflito de interesses ocasionando choque ou rupturas entre as instituições da rede de segurança pública (PMPI, PCPI ou CBMEPI) em virtude dos objetivos estratégicos específicos de uma das instituições, em que o índice de concordância foi de 70,59%. Por outro lado, convém mencionar a letra “d” (item 1.4) afeto à atuação em rede das instituições que compõem o sistema de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI) no sen-

tido de desenvolverem conjuntamente estratégias para enfrentar alguma ameaça comum ou para aproveitar alguma oportunidade comum, em que o índice de concordância foi de 70,59%.

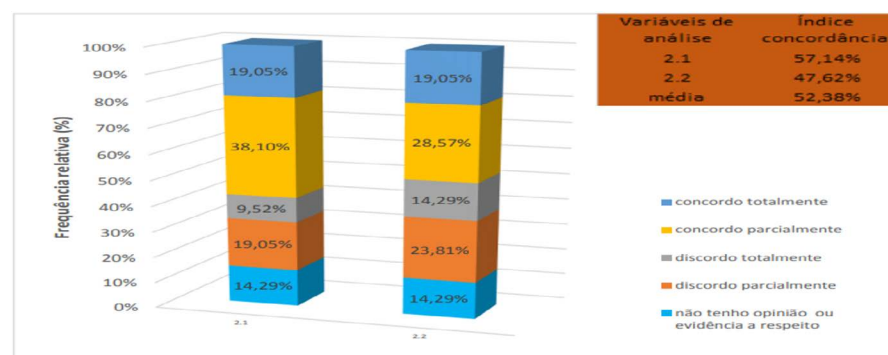
No que diz respeito à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 2 da parte II do questionário atinente à percepção em relação à cooperação entre os sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo, (gráfico 6.3.8), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 2.1: No tocante à assertiva de que é comum a realização de ações ou estratégias integradas entre os sistemas de segurança pública do Piauí, sistema prisional (SEJUS) e/ou sistema socioeducativo para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública. 38,10% dos respondentes concordam parcialmente e 19,05% discordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 57,14%.

b) ITEM 2.2: No tocante à assertiva de que é comum a realização de ações ou estratégias integradas entre os sistemas de segurança pública do Piauí, sistema prisional (SEJUS) e/ou sistema socioeducativo para enfrentar alguma ameaça comum (redução de recursos, aumento da criminalidade etc.) ou para aproveitar alguma oportunidade comum (captação de recursos, melhorar nas estruturas físicas etc.). 28,57% dos respondentes concordam parcialmente e 23,81% discordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 47,62%.

(1) Descrição das assertivas de cada coluna do gráfico:

Gráfico 6.3.8 – Percepção dos respondentes sobre a cooperação entre os sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo (1)



Fonte: Autor

2.1 É comum a realização de ações ou estratégias integradas entre os sistemas de segurança pública do Piauí, sistema prisional (SEJUS) e/ou sistema socioeducativo para auxiliar na resolução das demandas comuns da segurança pública.

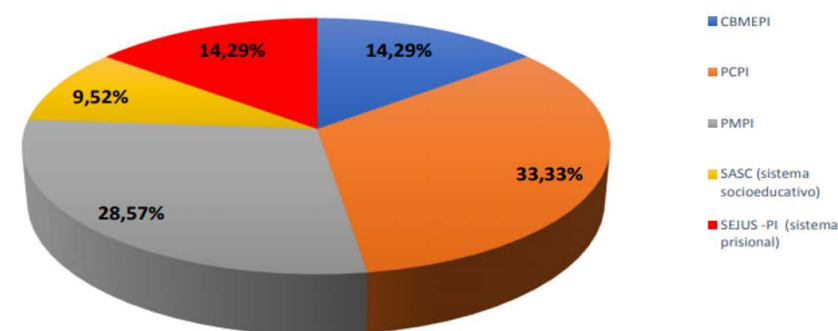
2.2 É comum a realização de ações ou estratégias integradas entre os sistemas de segurança pública do Piauí, sistema prisional (SEJUS) e/ou sistema socioeducativo para enfrentar alguma ameaça comum (redução de recursos, aumento da criminalidade etc.) ou para aproveitar alguma oportunidade comum (captação de recursos, melhorar nas estruturas físicas etc.).

A partir da análise desta subseção, de forma geral, evidencia-se a necessidade de estratégias e ações voltadas para o fortalecimento da cooperação estratégica entre as instituições que compõem o sistema de segurança pública, bem como entre este e os sistemas prisional e socioeducativo, considerando os ganhos institucionais e sociais que poderão ser alcançados ao se efetivar tais ações. Sendo esse, portanto, um promissor caminho a ser explorado.

6.4 Dimensão de gestão “mudança da cultura organizacional”

Acerca dessa dimensão de gestão, a amostra da pesquisa teve a participação de 21 gestores que exercem as funções de diretores ou funções correspondentes no âmbito dos sistemas de segurança pública do Piauí (PMPI, PCPI e CBMEPI), sistema prisional (SEJUS) e sistema socioeducativo (SASC). Desse total, 33,33% dos respondentes são da PCPI, 28,57% da PMPI, 14,29% são do sistema prisional, 9,52% do sistema socioeducativo e 14,29% do CBMEPI, conforme gráfico 6.4.1.

Gráfico 6.4.1 – Percentual dos respondentes por instituição

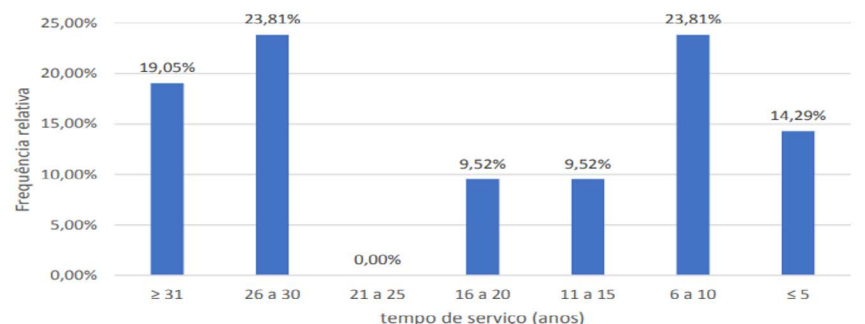


Fonte: Autor

Nesse contexto, o gráfico 6.4.2 apresenta o tempo de serviço dos respondentes nas suas respectivas instituições, destacando que 23,81% possuem

tempo de serviço de 26 a 30 anos e esse mesmo percentual, possui tempo de serviço entre 6 a 10 anos.

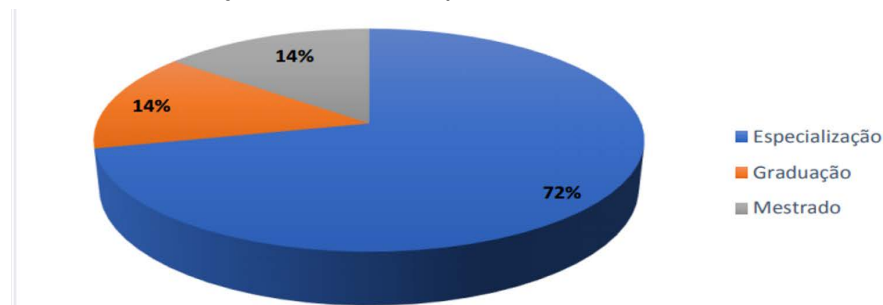
Gráfico 6.4.2 – Tempo de serviço dos respondentes



Fonte: Autor

Em relação ao grau acadêmico, 72% dos respondentes possuem especialização, 14% possuem mestrado e esse mesmo percentual possui especialização, de acordo com o gráfico 6.4.3.

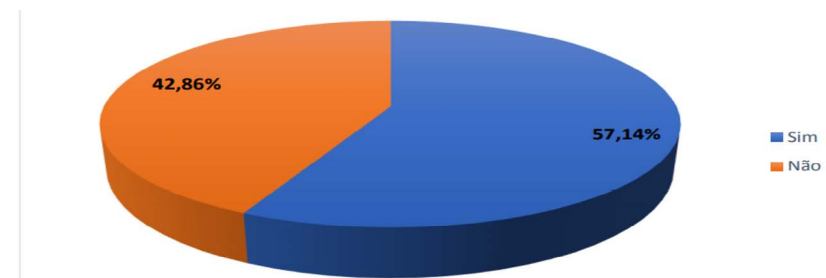
Gráfico 6.4.3 – Formação acadêmica dos respondentes



Fonte: Autor

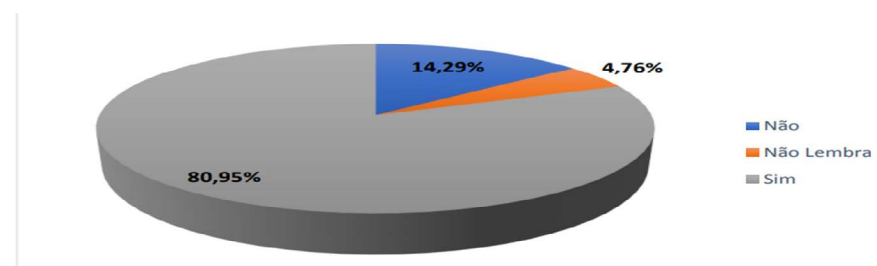
Nesse diapasão, outro ponto que merece destaque é o fato de que 57,14% dos respondentes possuem formação/curso específico de gestão/administração pública, conforme gráfico 6.4.4. Evidenciando-se ainda que 80,95% dos respondentes já ouviram falar no âmbito das suas respectivas instituições sobre gestão por resultado, 4,76% não lembram e 14,29% não ouviram falar sobre esse tema em sua corporação, segundo demonstra o gráfico 6.4.5.

Gráfico 6.4.4 – Percentual das respostas sobre a pergunta se o gestor possui formação/curso específico de gestão/administração pública



Fonte: Autor

Gráfico 6.4.5 – Percentual das respostas sobre a pergunta se o gestor ouviu falar sobre gestão por resultado na sua instituição



Fonte: Autor

No que diz respeito à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 1 da parte II do questionário relacionadas ao **estilo de gestão em suas respectivas instituições** (gráfico 6.4.6), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 1.1: No tocante à assertiva de que há na sua instituição uma política ou programa voltado para fomentar a cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho. 26,60% dos respondentes concordam parcialmente e o mesmo índice respondeu que discorda parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 42,90%.

b) ITEM 1.2: No tocante à assertiva de que há na sua instituição uma política ou programa voltado para a padronização da gestão baseada na avaliação de desempenho por setores (indicadores de desempenho). 33,33% dos respondentes discordam parcialmente e 23,81 disseram que discordam totalmente, tendo este mesmo percentual afirmado que concorda parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 33,33%.

c) ITEM 1.3: No tocante à assertiva de que há na sua instituição uma política ou programa voltado para a padronização da gestão baseada na avaliação de desempenho dos servidores (indicadores de desempenho). 33,33% dos respondentes discordam parcialmente e 28,57% afirmaram que discordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 28,57%.

d) ITEM 1.4: No tocante à assertiva de que é comum em sua instituição a abertura de processos administrativo e/ou a demissão de servidores por baixa produtividade. 42,86% dos respondentes discordam parcialmente e 23,81% afirmaram que discordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 14,29%.

e) ITEM 1.5: No tocante à assertiva de que há na sua instituição uma política ou programa que visa direcionar o preenchimento de cargos e funções pelo critério de competência e habilidades. 33,33% dos respondentes concordam parcialmente e 28,57% afirmaram que discordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 42,86%.

f) ITEM 1.6: No tocante à assertiva de que há na sua instituição uma política ou programa que visa a capacitação prévia específica para os servidores que irão assumir novos cargos ou desempenhar novas funções. 38,10% dos respondentes afirmaram que discordam parcialmente e 23,81% dos respondentes discordam totalmente e o mesmo índice respondeu que concorda parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 28,57%.

g) ITEM 1.7: No tocante à assertiva de que há na sua instituição uma política ou programa que visa estabelecer um tempo mínimo de permanência de servidores em determinados cargos ou funções com o objetivo de manter a continuidade mínima necessária na gestão institucional. 42,86% dos respondentes discordam parcialmente e 28,57 afirmaram que discordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 19,05%.

h) ITEM 1.8: No tocante à assertiva de que há na sua instituição relativa autonomia para o gestor local empregar os recursos humanos, logísticos e financeiros à sua disposição, objetivando a resolução de problemas locais para a melhoria da qualidade do atendimento e aumento do desempenho. 52,38% dos respondentes concordam parcialmente e 19,05% afirmaram que discordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 57,14%.

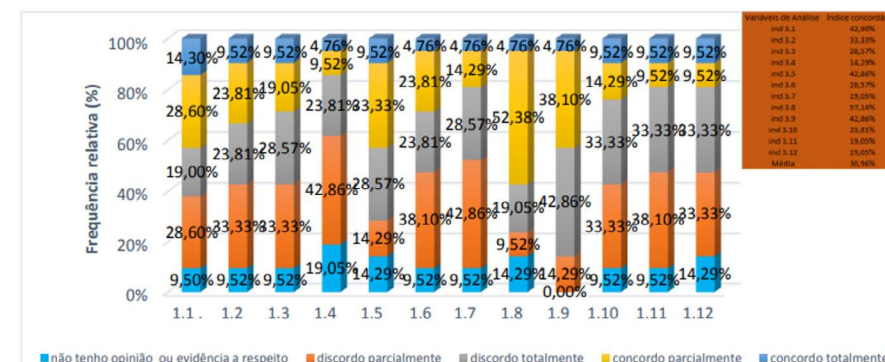
i) ITEM 1.9: No tocante à assertiva de que há na sua instituição uma política ou programa voltado para a melhoria permanente da infraestrutura da instituição (manutenção e reforma das instalações física, sistemas, computadores, impressoras, scanner, internet etc.). 42,86% dos respondentes discordam totalmente e 38,10% afirmaram que concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 42,86%.

j) ITEM 1.10: No tocante à assertiva de que percebo que o estilo de gestão na minha instituição (em todos os seus níveis) aproxima-se mais de um estilo de gestão empresarial (estabelecimento de metas e acompanhamento de resultados) do que a um estilo de gestão burocrática (sem estabelecimento de metas e nem acompanhamento de resultados). 33,33% dos respondentes discordam totalmente e o mesmo percentual afirmou que discorda parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 23,81%.

k) ITEM 1.11: No tocante à assertiva de que há na sua instituição política ou programa voltado para premiar os melhores gestores ou servidores em razão do desempenho apresentado. 38,10% dos respondentes discordam parcialmente e 33,33% afirmaram que discordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 19,05%.

l) ITEM 1.12: No tocante à assertiva de que há na sua instituição política ou programa voltado para premiar as melhores unidades ou setores em razão do desempenho apresentado. 33,33% dos respondentes discordam totalmente e o mesmo índice respondeu que discorda parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 19,05%.

Gráfico 6.4.6 – Percepção sobre gestão o estilo de gestão nas respectivas instituições (1)



Fonte: Autor

(1) Descrição das assertivas de cada coluna do gráfico:

1.1 Há na sua instituição uma política ou programa voltado para fomentar a cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho.

1.2 Há na sua instituição uma política ou programa voltado para a padronização da gestão baseada na avaliação de desempenho por setores (indicadores de desempenho).

1.3 Há na sua instituição uma política ou programa voltado para a padronização da gestão baseada na avaliação de desempenho dos servidores (indicadores de desempenho).

1.4 É comum em sua instituição a abertura de processos administrativo e/ou a demissão de servidores por baixa produtividade.

1.5 Há na sua instituição uma política ou programa que visa direcionar o preenchimento de cargos e funções pelo critério de competência e habilidades.

1.6 Há na sua instituição uma política ou programa que visa a capacitação prévia específica para os servidores que irão assumir novos cargos ou desempenhar novas funções.

1.7 Há na sua instituição uma política ou programa que visa estabelecer um tempo mínimo de permanência de servidores em determinados cargos ou funções com o objetivo de manter a continuidade mínima necessária na gestão institucional.

1.8 Há na sua instituição relativa autonomia para o gestor local empregar os recursos humanos, logísticos e financeiros à sua disposição, objetivando a resolução de problemas locais para a melhoria da qualidade do atendimento e aumento do desempenho.

1.9 Há na sua instituição uma política ou programa voltado para a melhoria permanente da infraestrutura da instituição (manutenção e reforma das instalações físicas, sistemas, computadores, impressoras, scanner, internet etc.).

1.10 Percebo que o estilo de gestão na minha instituição (em todos os seus níveis) aproxima-se mais de um estilo de gestão empresarial (estabelecimento de metas e acompanhamento de resultados) do que a um estilo de gestão burocrática (sem estabelecimento de metas e nem acompanhamento de resultados).

1.11 Há na sua instituição política ou programa voltado para premiar os melhores gestores ou servidores em razão do desempenho apresentado.

1.12 Há na sua instituição política ou programa voltado para premiar os melhores unidades ou setores em razão do desempenho apresentado.

Neste tópico, evidencia-se o baixo índice de concordância com as assertivas relacionadas a um estilo de administração gerencial. A esse respeito, convém mencionar a letra “j” (item 1.10) relacionada à percepção sobre a assertiva de que o estilo de administração na respectiva instituição aproxima-se mais de um estilo de gestão empresarial do que a um estilo de gestão burocrática, em que o índice de concordância foi de apenas 23,81%.

No que concerne à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 2 da parte II do questionário afeto à **percepção em relação à valorização de ideias e inovações** nas respectivas instituições (gráfico 6.4.7), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 2.1: No tocante à assertiva de que há na sua instituição uma política ou programa voltado para a implantação de banco de inovações e ideias desenvolvidas pelos servidores, com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento e aumentar o desempenho da instituição. 33,33% dos

respondentes discordam totalmente e 23,81% afirmaram que concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 33,33%.

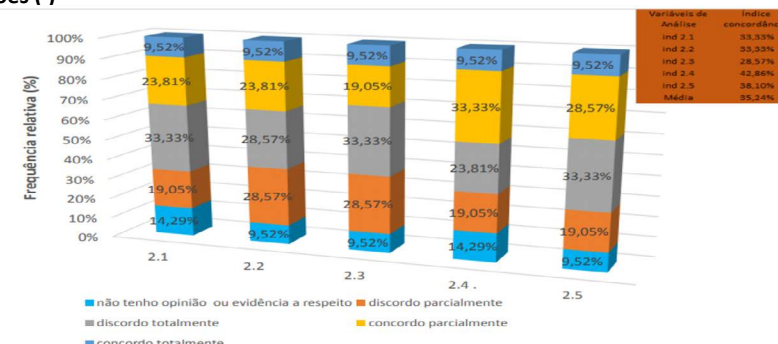
b) ITEM 2.2: No tocante à assertiva de que há na sua organização uma política ou programa voltado para o fomento de inovações com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento e aumentar o desempenho da instituição. 28,57% dos respondentes discordam totalmente e o mesmo percentual discorda parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 33,33%.

c) ITEM 2.3: No tocante à assertiva de que há na sua instituição uma política ou programa voltado para o fomento de inovações com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento e aumentar o desempenho da instituição. 33,33% dos respondentes discordam totalmente e 28,57% afirmaram que discordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 28,57%.

d) ITEM 2.4: No tocante à assertiva de que é comum na sua instituição a celebração de parcerias com empresas públicas ou privadas, universidades etc. objetivando aperfeiçoar a gestão e desenvolver novas tecnologia e formas de eficientes de trabalho na instituição. 33,33% dos respondentes concordam parcialmente e 28,57% afirmaram que discordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 42,86%.

e) ITEM 2.5: No tocante à assertiva de que há na sua instituição uma política ou programa voltado para a modernização da instituição com o objetivo de acompanhar as inovações tecnológicas da sociedade moderna. 33,33% dos respondentes discordam totalmente e 28,57% afirmaram que concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 38,10%.

Gráfico 6.4.7 – Percepção em relação à valorização de ideias e inovações nas respectivas instituições (%)



Fonte: Autor

(1) Descrição das assertivas de cada coluna do gráfico:

2.1 Há na sua instituição uma política ou programa voltado para a implantação de banco de inovações e ideias desenvolvidas pelos servidores, com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento e aumentar o desempenho da instituição.

2.2 Há na sua organização uma política ou programa voltado para o fomento de inovações com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento e aumentar o desempenho da instituição.

2.3 Há na sua instituição uma política ou programa voltado para o fomento de inovações com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento e aumentar o desempenho da instituição.

2.4 É comum na sua instituição a celebração de parcerias com empresas públicas ou privadas, universidades etc. objetivando aperfeiçoar a gestão e desenvolver novas tecnologia e formas de eficientes de trabalho na instituição.

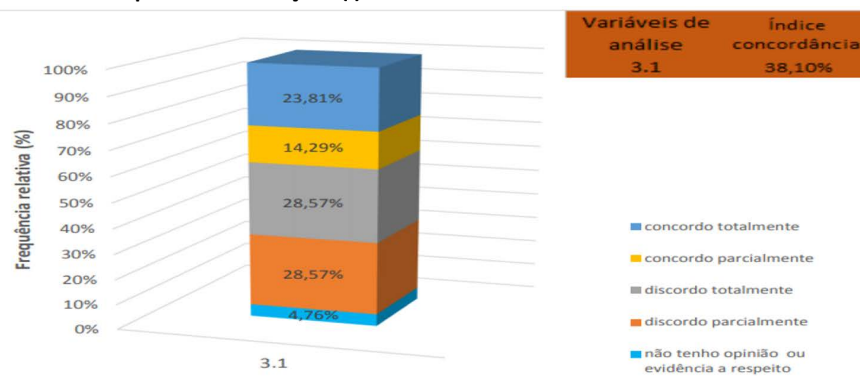
2.5 Há na sua instituição uma política ou programa voltado para a modernização da instituição com o objetivo de acompanhar as inovações tecnológicas da sociedade moderna.

Neste tópico também se evidencia o baixo índice de concordância com as assertivas relacionadas a um estilo de administração gerencial no tocante à valorização de ideias e inovações no âmbito das instituições analisadas, em que a média de concordância ficou 35,24%.

No que diz respeito à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 3 da parte II do questionário atinente à **percepção em relação à valorização dos talentos e habilidades dos integrantes das respectivas instituições** (gráfico 6.4.8), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 3.1: No tocante à assertiva de que há na sua instituição uma política ou programa voltado para a implantação de banco de talentos (banco de informações sobre os profissionais da instituição que reúne, dentre outros dados, as características técnicas, habilidades, experiências profissionais e especializações dos servidores). 28,57% dos respondentes discordam totalmente e o mesmo percentual discorda parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 38,10%.

Gráfico 6.4.8 – Percepção em relação à valorização dos talentos e habilidades dos integrantes das respectivas instituições (!)



Fonte: Autor

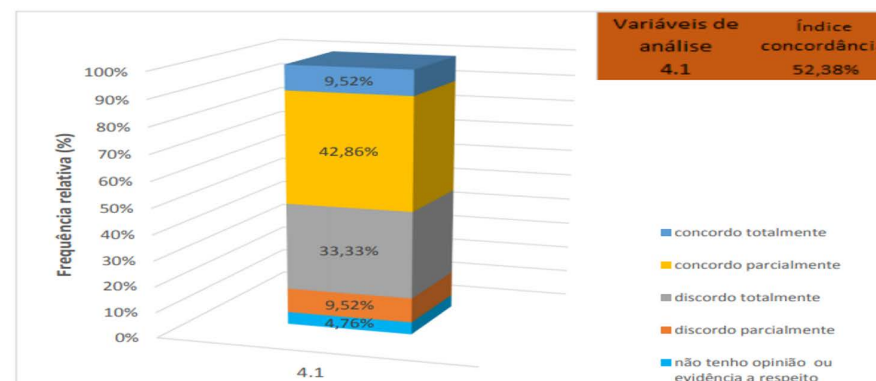
(1) Descrição da assertiva da coluna do gráfico:

3.1 Há na sua instituição uma política ou programa voltado para a implantação de banco de talentos (banco de informações sobre os profissionais da instituição que reúne, dentre outros dados, as características técnicas, habilidades, experiências profissionais e especializações dos servidores).

No que concerne à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 4 da parte II do questionário concernente à **percepção em relação à difusão de boas práticas no âmbito das respectivas instituições** (gráfico 6.4.9), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 4.1: No tocante à assertiva de que é comum na sua instituição a realização de reuniões, palestras ou seminários com o objetivo de captar e difundir boas práticas de gestão com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento e aumentar o desempenho da instituição. 42,86% dos respondentes concordam parcialmente e 33,33 discordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 52,38%.

Gráfico 6.4.9 – Percepção em relação à difusão de boas práticas no âmbito das respectivas instituições (!)



Fonte: Autor

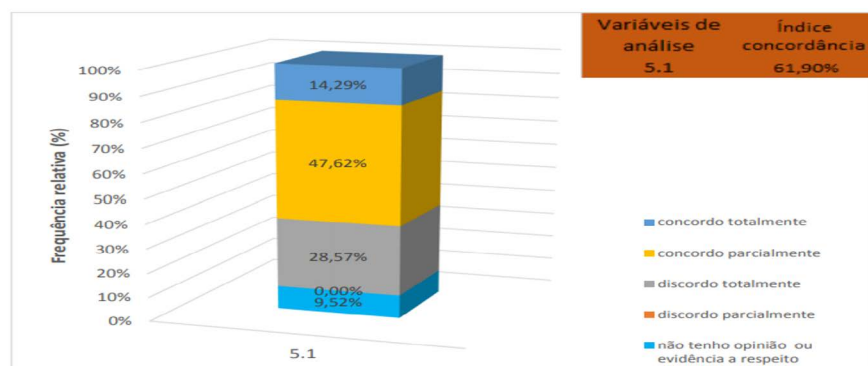
(1) Descrição da assertiva da coluna do gráfico:

4.1 É comum na sua instituição a realização de reuniões, palestras ou seminários com o objetivo de captar e difundir boas práticas de gestão com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento e aumentar o desempenho da instituição.

No que tange à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 5 da parte II do questionário alusivo à **percepção em relação à resistência por parte dos servidores a novos métodos e processos de trabalho e/ou gestão no âmbito das respectivas instituições** (gráfico 6.4.10), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 5.1: No tocante à assertiva de que se percebe certa resistência dos diversos setores da minha instituição na implantação novos métodos e processos de trabalho e/ou gestão (uso de sistema informatizado de controle de pessoal, logística ou operacional, novos protocolos de trabalho e ações administrativa ou operacional, uso de novas tecnologias no trabalho etc.). 47,62% dos respondentes concordam parcialmente e 28,57% discordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 61,90%.

Gráfico 6.4.10 – Percepção em relação à resistência por parte dos servidores a novos métodos e processos de trabalho e/ou gestão no âmbito das respectivas instituições (¹)



Fonte: Autor

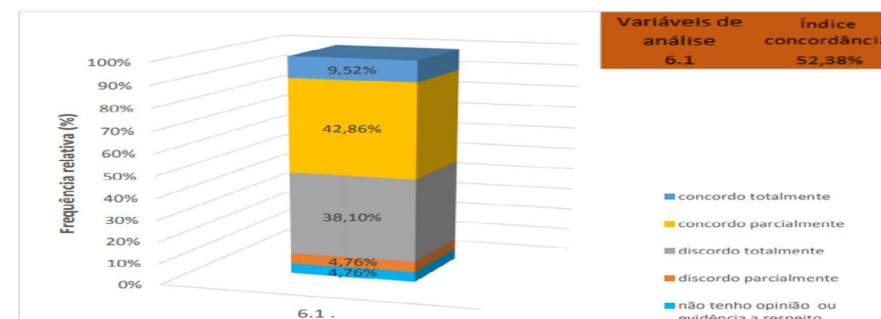
(1) Descrição da assertiva da coluna do gráfico:

5.1 Percebe-se certa resistência dos diversos setores da minha instituição na implantação novos métodos e processos de trabalho e/ou gestão (uso de sistema informatizado de controle de pessoal, logística ou operacional, novos protocolos de trabalho e ações administrativa ou operacional, uso de novas tecnologias no trabalho etc.).

No que concerne à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 6 da parte II do questionário pertinente à **percepção em relação à capacitação continuada de servidores no âmbito das respectivas instituições** (gráfico 6.4.11), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 6.1: No tocante à assertiva de que há na sua instituição política ou programa voltado para a qualificação continuada do servidor (cursos e capacitações periódicas para todos os servidores em todos os níveis e escalões). 42,86% dos respondentes concordam parcialmente e 38,10% discordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 52,38%.

Gráfico 6.4.11 – Percepção em relação à capacitação continuada de servidores no âmbito das respectivas instituições (¹)



Fonte: Autor

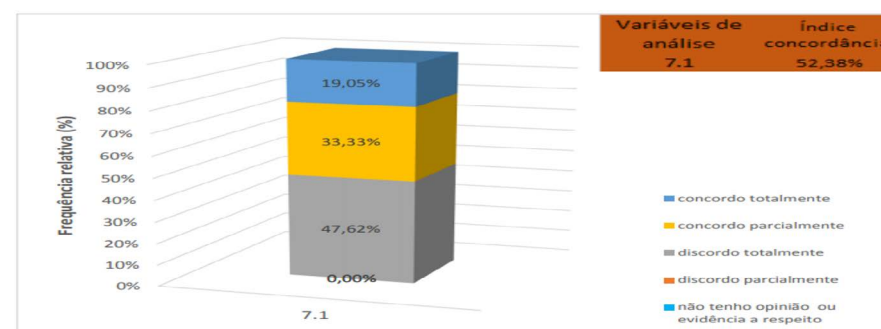
(1) Descrição da assertiva da coluna do gráfico:

6.1 Há na sua instituição política ou programa voltado para a qualificação continuada do servidor (cursos e capacitações periódicas para todos os servidores em todos os níveis e escalões).

No que diz respeito à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 7 da parte II do questionário afeto à **percepção em relação ao processo de comunicação interna entre os diversos níveis das respectivas instituições** (gráfico 6.4.12), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 7.1: No tocante à assertiva de que há na sua instituição uma rede de comunicação que permita uma rápida interlocução (processo de comunicação e fluxo de informações) entre os escalões de gestão e os profissionais que atuam no nível operacional e destes com os escalões de gestão. 47,62% dos respondentes discordam totalmente e 33,33% concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 52,38%.

Gráfico 6.4.12 – Percepção em relação ao processo de comunicação interna entre os diversos níveis das respectivas instituições (¹)



Fonte: Autor

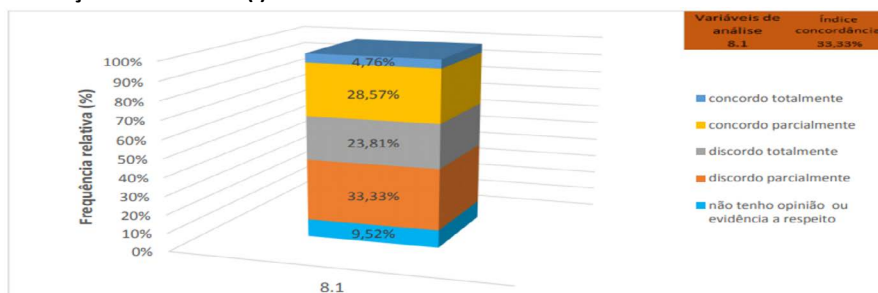
(1) Descrição da assertiva da coluna do gráfico:

7.1 Há na sua instituição uma rede de comunicação que permita uma rápida interlocução (processo de comunicação e fluxo de informações) entre os escalões de gestão e os profissionais que atuam no nível operacional e destes com os escalões de gestão.

No que tange à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 8 da parte II do questionário atinente à **percepção em relação à prestação de contas das ações das respectivas instituições à sociedade** (gráfico 6.4.13), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 8.1: No tocante à assertiva de que é fácil o acesso da população às informações acerca do desempenho da instituição (produtividade, metas, rol de serviços realizados e/ou disponibilizados à população, percentual de servidores empregados na atividade-meio e na atividade-fim, quantidade de servidores cedidos a outros órgãos etc.). 33,33% dos respondentes discordam parcialmente, 23,81 discordam totalmente e 28,57% concordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 33,33%.

Gráfico 6.4.13 – Percepção em relação à prestação de contas das ações das respectivas instituições à sociedade (I)



Fonte: Autor

(1) Descrição da assertiva da coluna do gráfico:

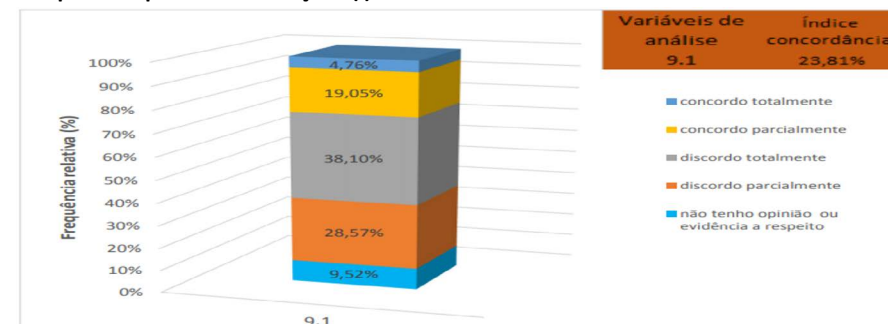
8.1 É fácil o acesso da população às informações acerca do desempenho da instituição (produtividade, metas, rol de serviços realizados e/ou disponibilizados à população, percentual de servidores empregados na atividade-meio e na atividade-fim, quantidade de servidores cedidos a outros órgãos etc.).

No que concerne à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 9 da parte II do questionário pertinente à **percepção em relação à satisfação da sociedade com os serviços prestados pelas respectivas instituições** (gráfico 6.4.14), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 9.1: No tocante à assertiva de que há na sua instituição mecanismo ou sistema de acompanhamento do índice de satisfação dos

usuários em relação ao serviço prestado pela instituição. 38,10% dos respondentes discordam totalmente e 28,57% discordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 23,81%.

Gráfico 6.4.14 – Percepção em relação à satisfação da sociedade com os serviços prestados pelas respectivas instituições (I)



Fonte: Autor

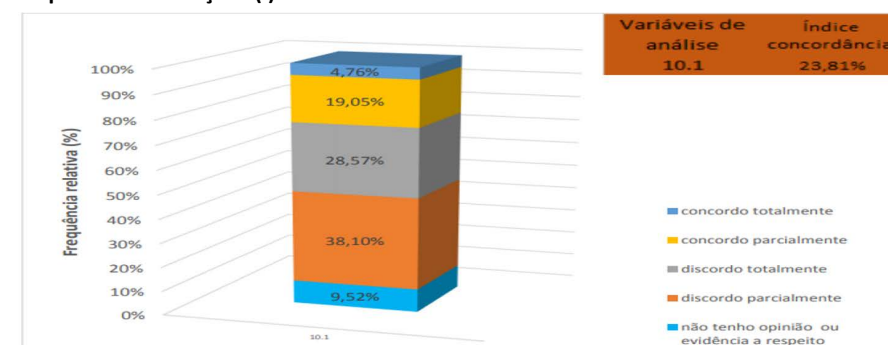
(1) Descrição da assertiva da coluna do gráfico:

9.1 Há na sua instituição mecanismo ou sistema de acompanhamento do índice de satisfação dos usuários em relação ao serviço prestado pela instituição.

No que diz respeito à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 10 da parte II do questionário afeto à **percepção em relação à satisfação da sociedade com a gestão nas respectivas instituições** (gráfico 6.4.15), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 10.1: No tocante à assertiva de que há na sua instituição mecanismo ou sistema de acompanhamento do índice de satisfação dos usuários em relação à gestão da instituição. 38,10% dos respondentes discordam parcialmente e 28,57% discordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 23,28%.

Gráfico 6.4.15 – Percepção em relação à satisfação da sociedade com a gestão nas respectivas instituições (I)



Fonte: Autor

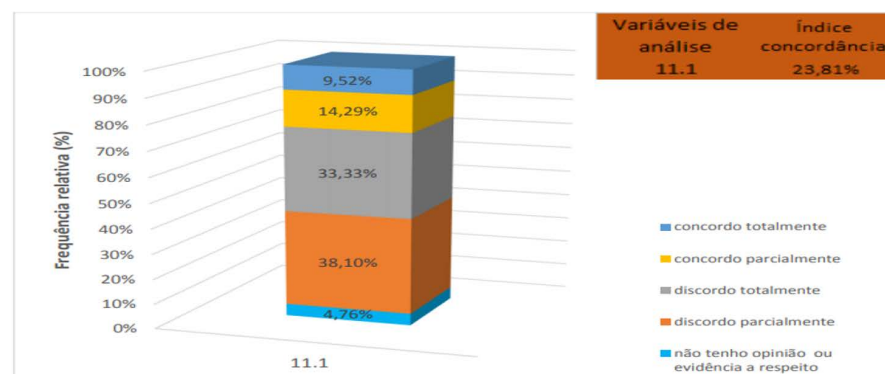
(1) Descrição da assertiva da coluna do gráfico:

10.1 Há na sua instituição mecanismo ou sistema de acompanhamento do índice de satisfação dos usuários em relação à gestão da instituição.

No que tange à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 11 da parte II do questionário atinente à **percepção em relação à satisfação dos servidores com os serviços prestados pelas respectivas instituições** (gráfico 6.4.16), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 11.1: No tocante à assertiva de que é fácil na sua instituição mecanismo ou sistema de acompanhamento do índice de satisfação dos servidores em relação aos serviços da própria da instituição. 38,10% dos respondentes discordam parcialmente, 33,33% discordam totalmente. Aqui, o índice de concordância foi de 23,81%.

Gráfico 6.4.16 – Percepção em relação à satisfação dos servidores com os serviços prestados pelas respectivas instituições (¹)



Fonte: Autor

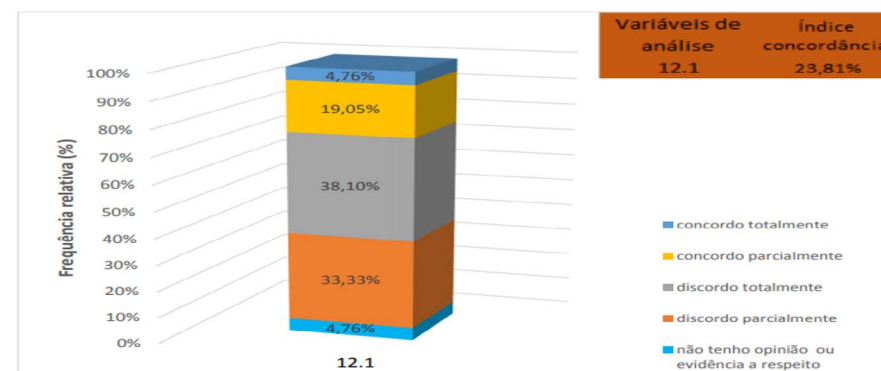
(1) Descrição da assertiva da coluna do gráfico:

11.1 Há na sua instituição mecanismo ou sistema de acompanhamento do índice de satisfação dos servidores em relação aos serviços da própria da instituição.

No que tange à percepção dos respondentes quanto às assertivas do item 12 da parte II do questionário atinente à **percepção em relação à satisfação dos servidores com a gestão nas respectivas instituições** (gráfico 6.4.17), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 12.1: No tocante à assertiva de que há na sua instituição mecanismo ou sistema de acompanhamento do índice de satisfação dos servidores em relação à gestão da própria da instituição. 38,10% dos respondentes discordam totalmente, 33,33% discordam parcialmente. Aqui, o índice de concordância foi de 23,81%.

Gráfico 6.4.17 – Percepção em relação à satisfação dos servidores com a gestão nas respectivas instituições (¹)



Fonte: Autor

(1) Descrição da assertiva da coluna do gráfico:

12.1 Há na sua instituição mecanismo ou sistema de acompanhamento do índice de satisfação dos servidores em relação à gestão da própria da instituição.

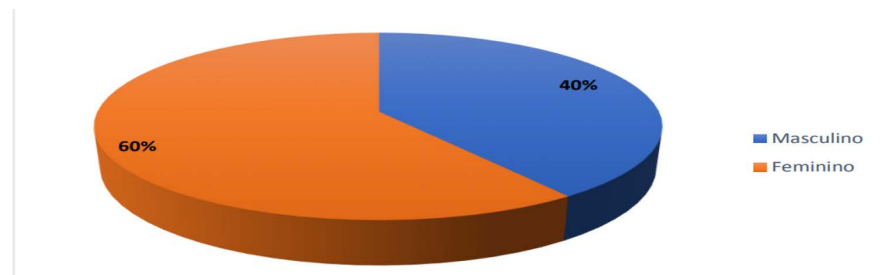
Na análise dos itens de 3 a 12 observa-se novamente o baixo índice de concordância diante de assertivas que fazem menção a aspectos da administração gerencial. Nessa esteira, cabe registrar o observado no item 5 (Gráfico 6.4.10) no tocante à assertiva de que se percebe certa resistência dos diversos setores da minha instituição na implantação novos métodos e processos de trabalho e/ou gestão, em o índice de concordância foi de 61,90%. Esse aspecto é importante porque as estratégias e ações direcionadas para mudança da cultura organizacional devem, necessariamente, observar essa questão. Em suma, com base nas observações constantes nesta subseção, evidencia-se a necessidade de políticas públicas direcionadas para a efetivação do estilo de administração gerencial no âmbito dos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo do Piauí.

6.5 Dimensão de gestão “julgamento moral da população”

A amostra da pesquisa com essa dimensão de gestão teve a participação de 71 alunos maiores de 18 anos da rede pública estadual piauiense e de 78 detentos que nasceram no estado do Piauí e que foram sentenciados pela prática de crime doloso, estando atualmente cumprindo pena nas unidades prisionais das diversas regiões do estado.

Dessa forma, em relação aos **alunos**, 60% dos respondentes são do sexo masculino e 40% do sexo feminino, conforme gráfico 6.5.1.

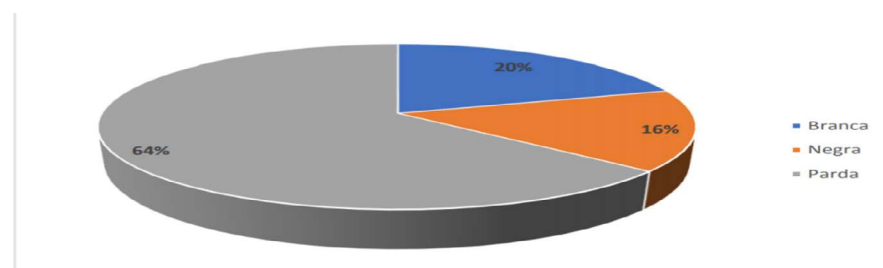
Gráfico 6.5.1 – Distribuição por sexo



Fonte: Autor

Do quantitativo de respondentes, 64% afirmou ser de cor parda, 20% negra e 16% branca, como consta no gráfico 6.5.2.

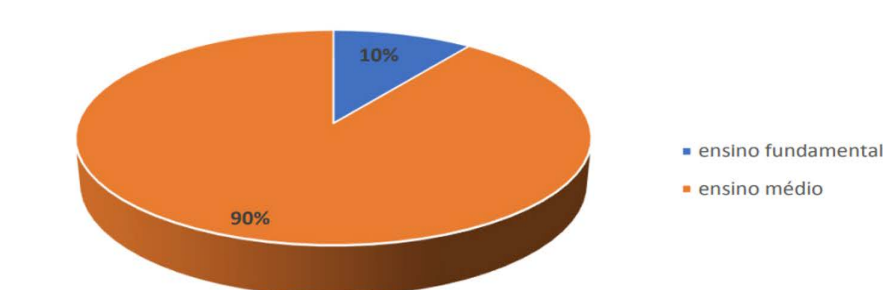
Gráfico 6.5.2 – Distribuição por raça



Fonte: Autor

Quanto à distribuição por série escolar, 90% dos respondentes estão cursando ensino médio e 10% o ensino fundamental, de acordo como o gráfico 6.5.3.

Gráfico 6.5.3 – distribuição por série escolar que se estar cursando



Fonte: Autor

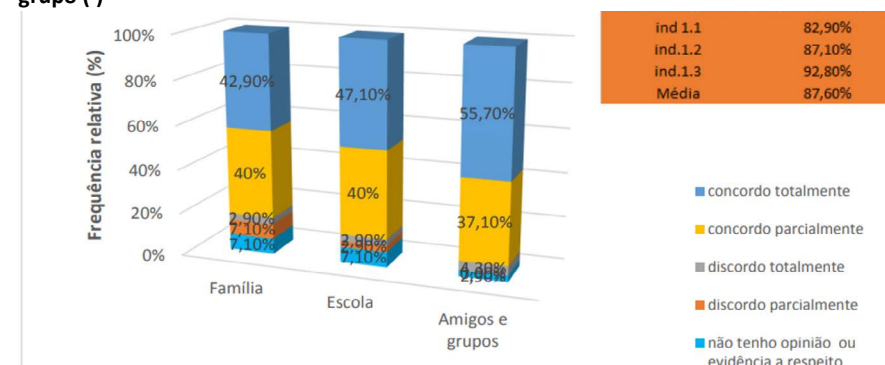
No tocante à percepção dos respondentes quanto às assertivas relacionadas ao **Eixo 1 (microsistema)** da parte II do questionário, que versam, respectivamente, sobre a influência da **família, escola e amigos/grupo** no sentido de que essas variáveis podem evitar que uma pessoa se envolva no mundo do crime (gráfico 6.5.4), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 1.1: 42, 90% dos respondentes concordam totalmente com a influência da família no sentido de evitar que uma pessoa se envolva no mundo do crime. Aqui, o índice de concordância foi de 82,90%.

b) ITEM 1.2: 41, 10% dos respondentes concordam totalmente com a influência da escola no sentido de evitar que uma pessoa se envolva no mundo do crime. Aqui, o índice de concordância foi de 87,10%.

c) ITEM 1.3: 55, 70% dos respondentes concordam totalmente com a influência dos amigos/grupo no sentido de evitar que uma pessoa se envolva no mundo do crime. Aqui, o índice de concordância foi de 92,80%.

Gráfico 6.5.4 – Grau de concordância acerca da influência da família, escola e amigos/grupo (1)



Fonte: Autor

(1) Descrição das assertivas de cada coluna do gráfico:

1.1 FAMÍLIA: Na sua percepção, a família pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime.

1.2 ESCOLA: Na sua percepção, a postura da escola em procurar conversar com os pais ou responsáveis sobre a conduta do aluno no ambiente pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime.

1.3 AMIGOS E GRUPO: Na sua percepção, o acompanhamento dos pais ou responsáveis junto à escola, conversando com professores e diretores sobre a conduta do aluno no ambiente escolar pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime.

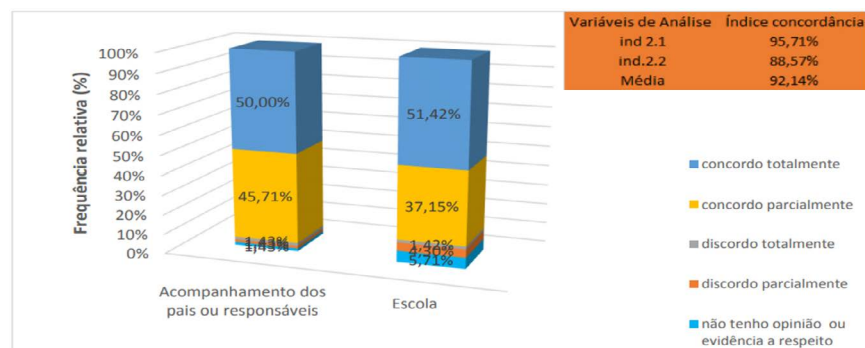
Nessa análise, chama atenção a percepção dos alunos acerca da preponderância da influência dos amigos e do grupo sobre a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime.

No que concerne à percepção dos respondentes quanto às assertivas relacionadas ao **Eixo 2 (mesossistema)** da parte II do questionário, que tratam, respectivamente, sobre a influência do **acompanhamento dos pais ou responsáveis na escola e da interação da escola com a família do aluno**, no sentido de que essas variáveis podem evitar que uma pessoa se envolva no mundo do crime (gráfico 6.5.5.), constatou-se, de modo geral, que:

a) ITEM 2.1: 50,00% dos respondentes concordam totalmente que o acompanhamento dos pais ou responsáveis na escola pode influenciar uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime. Aqui, o índice de concordância foi de 95,71%.

b) ITEM 2.2: 51,42% dos respondentes concordam totalmente que a interação da escola com a família do aluno pode influenciar uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime. Aqui, o índice de concordância foi de 88,57%.

Gráfico 6.5.5 – Grau de concordância acerca da influência do acompanhamento dos pais e interação da escola (!)



Fonte: Autor

(1) Descrição das assertivas de cada coluna do gráfico:

2.1 ACOMPANHAMENTO DOS PAIS OU RESPONSÁVEIS NA ESCOLA:

Na sua percepção, acompanhamento dos pais ou responsáveis junto à escola, conversando com professores e diretores sobre a conduta do aluno no ambiente escolar, pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime.

2.2 INTERAÇÃO DA ESCOLA COM A FAMÍLIA DO ALUNO: Na sua percepção, a postura da escola em procurar conversar com os pais ou responsáveis sobre a conduta do aluno no ambiente, pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime.

Nessa análise, destaque-se a percepção dos alunos acerca da influência maior da interação da escola junto à família do aluno no sentido de evitar que uma pessoa se envolva no mundo do crime.

No que está relacionada à percepção dos respondentes quanto às assertivas relacionadas ao **Eixo 3 (exossistema)** da parte II do questionário, que aludem, respectivamente, sobre a influência **das atividades ou condutas realizadas pelos pais ou responsáveis fora do ambiente familiar; valores pessoais, familiares e sociais; ter o que deseja; e dificuldades sociais**, evidenciou-se, conforme (gráfico 6.5.6), que, de modo geral:

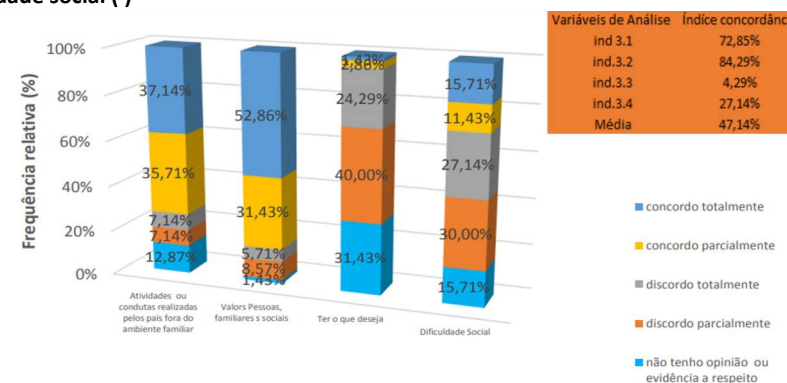
a) ITEM 3.1: 37,14% dos respondentes concordam totalmente que as atividades ou condutas realizadas pelos pais ou responsáveis fora do ambiente familiar podem influenciar uma pessoa no sentido de levá-la se envolver no mundo do crime. Aqui, o índice de concordância foi de 72,85%.

b) ITEM 3.2: 52,86% dos respondentes concordam totalmente que valores pessoais, familiares e sociais podem influenciar uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime. Aqui, o índice de concordância foi de 84,29%.

c) ITEM 3.3: 40,00% dos respondentes discordam parcialmente que ter o que deseja (dinheiro, droga, coisas, prazeres, vingança, fama, aceitação do grupo, prestígio etc) vale mais que as possíveis consequências das suas ações (ferir pessoas, desapontar pessoas, ser preso etc.). Aqui, o índice de concordância foi de 4,29%.

d) ITEM 3.4: 30,00% dos respondentes discordam parcialmente que o fato de uma pessoa ser pobre pode influenciar a conduta dela no sentido de levá-la a se envolver no mundo do crime. Aqui, o índice de concordância foi de 27,14%.

Gráfico 6.5.6 – Grau de concordância acerca da influência das condutas realizadas pelos pais fora do ambiente familiar; valores pessoais, familiares e sociais; ter o que deseja; e dificuldade social (!)



Fonte: Autor

(1) Descrição das assertivas de cada coluna do gráfico:

3.1. ATIVIDADES OU CONDUTAS REALIZADAS PELOS PAIS FORA DO AMBIENTE FAMILIAR: Na sua percepção, as atividades ou condutas praticadas pelos pais ou responsáveis fora do ambiente doméstico podem influenciar a conduta de uma pessoa no sentido levá-la a se envolver no mundo do crime.

3.2 VALORES PESSOAIS, FAMILIARES E SOCIAIS: Na sua percepção, os valores pessoais, familiares ou sociais podem influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime.

3.3 TER O QUE DESEJA: Na sua percepção, conseguir que o deseja (dinheiro, droga, coisas, prazeres, vingança, fama, aceitação no grupo, prestígio etc) vale mais que as possíveis consequências das suas ações (ferir pessoas, desapontar pessoas, ser preso etc.).

3.4 DIFICULDADE SOCIAL: Na sua percepção, o fato de uma pessoa ser pobre pode influenciar a conduta dela no sentido de levá-la a se envolver no mundo do crime

Nessa análise, chama atenção a percepção dos alunos acerca da relevância das atividades ou condutas realizadas pelos pais ou responsáveis fora do ambiente familiar e dos valores pessoais, familiares e sociais no sentido de evitar que uma pessoa se envolva no mundo do crime. De igual modo, vale ressaltar que 31,43% dos respondentes não tem opinião ou evidência sobre o fato de ter o que deseja (dinheiro, droga, coisas, prazeres, vingança, fama, aceitação do grupo, prestígio etc) vale mais que as possíveis consequências das suas ações (ferir pessoas, desapontar pessoas, ser preso etc.), demonstrando a necessidade da abordagem sobre essa questão no meio familiar e escolar. Sobre a percepção dos respondentes quanto às assertivas referentes ao **Eixo 4 (macrossistema)** da parte II do questionário, que tratam, respectivamente, sobre a influência da **religião, mercado de trabalho, ambiente cultural, mídia e estilo musical**, evidenciou-se, conforme (gráfico 6.5.7), que, de modo geral:

a) ITEM 4.1: 30,00% dos respondentes concordam totalmente que ter uma religião pode influenciar uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime. Aqui, o índice de concordância foi de 47,14%.

b) ITEM 4.2: 32,35% respondentes não tem opinião ou evidência sobre o fato de que a prática de crimes é a única alternativa para a falta de oportunidade de trabalho. Aqui, o índice de concordância foi de 13,24%.

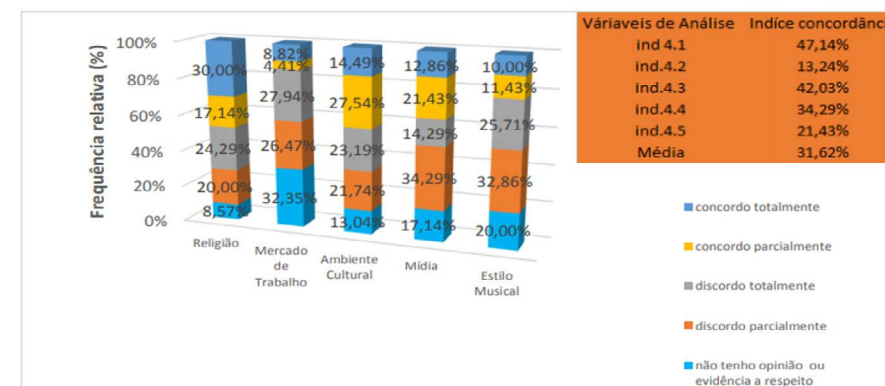
c) ITEM 4.3: 27,54% dos respondentes concordam parcialmente que o ambiente cultural pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de levá-la a se envolver com o mundo do crime. Aqui, o índice de concordância foi de 42,03%.

d) ITEM 4.4: 34,29% dos respondentes discordam parcialmente que a mídia (alguns tipos de programa que passam na televisão – novelas,

filmes etc.) pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de levá-la a se envolver com o mundo do crime. Aqui, o índice de concordância foi de 34,29%.

e) ITEM 4.5: 32,86% discordam parcialmente que alguns tipos de músicas podem influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de levá-la a se envolver com o mundo do crime. Aqui, o índice de concordância foi de 21,43%.

Gráfico 6.5.7 – Grau de concordância acerca da influência da religião, mercado de trabalho, mídia e estilo musical (!)



Fonte: Autor

(1) Descrição das assertivas de cada coluna do gráfico:

4.1 RELIGIÃO: Na sua percepção, ter uma religião (ou a crença num ser superior) pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime.

4.2 MERCADO DE TRABALHO: Na sua percepção, a prática de crimes é a única opção para a falta de oportunidade de emprego.

4.3 AMBIENTE CULTURAL: Na sua percepção, o ambiente cultural (estilo de vida da comunidade em que a pessoa vive) pode influenciar a conduta dela no sentido levá-la a se envolver no mundo do crime.

4.4 MÍDIA: Na sua percepção, alguns tipos de programas que passam na televisão (novelas, filmes etc.) podem influenciar a conduta de uma pessoa no sentido levá-la a se envolver no mundo do crime.

4.5 ESTILO MUSICAL: Na sua percepção, alguns tipos de músicas podem influenciar a conduta de uma pessoa no sentido levá-la a se envolver no mundo do crime.

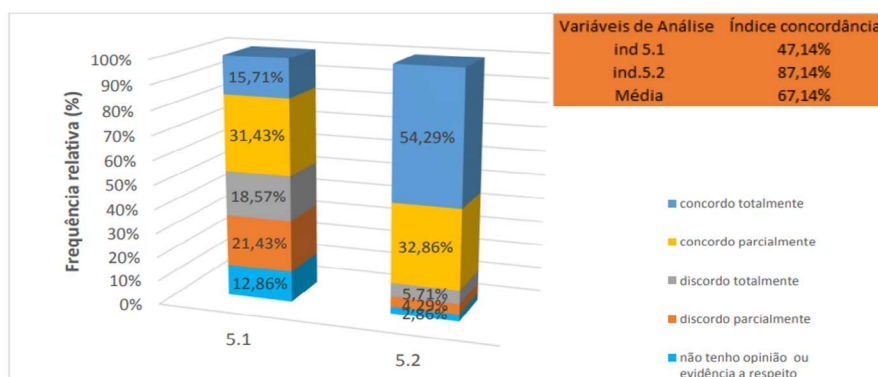
Nessa análise, destaque-se a percepção dos alunos acerca da relevância da religião sobre a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime. Igualmente, convém

destacar que 21,43% dos respondentes concordam parcialmente que a mídia pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de levá-la a se envolver com o mundo do crime. Por derradeiro, a fim de se ter uma correspondência com uma pergunta constante no questionário aplicado à população carcerária acerca da relação entre a **desigualdade social e a prática de delitos**, elaborou-se o item 5 da parte II do questionário, ficando evidenciado (gráfico 6.5.8) que, de modo geral:

a) ITEM 5.1: 31,43% dos alunos respondentes concordam parcialmente com a afirmação de que o motivo principal de muitas pessoas ingressarem no mundo do crime é a desigualdade (pobreza, falta de oportunidades etc.). Aqui, o índice de concordância foi de 47,14%.

b) ITEM 5.2: 54,29% dos alunos respondentes concordam totalmente que o motivo principal de muitas ingressarem no mundo do crime foram as escolhas erradas que fizeram na vida. Aqui, o índice de concordância foi de 87,14%.

Gráfico 6.5.8 – Grau de concordância acerca da relação entre desigualdade social e a prática de delitos (¹)



Fonte: Autor

(1) Descrição das assertivas de cada coluna do gráfico:

5.1 Na sua percepção, o motivo principal de muitas pessoas ingressarem no mundo do crime é a desigualdade social (pobreza, falta de oportunidades etc.).

5.2 Na sua percepção, o motivo principal de muitas pessoas ingressarem no mundo do crime foram as escolhas erradas que eles fizeram na vida.

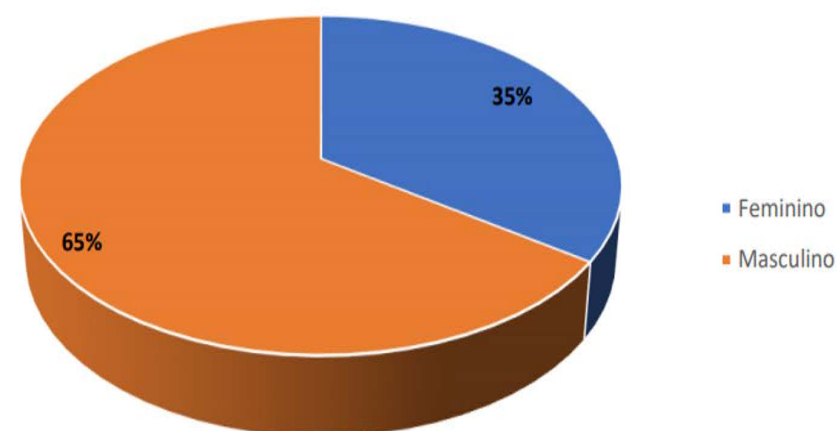
Nessa análise, é importante que o índice de concordância com a afirmação de que o motivo principal de muitas pessoas ingressarem no mundo do crime é a desigualdade (pobreza, falta de oportunidades etc.) foi de 47%, ficando evidente que na percepção dos alunos a desigualdade social é um fator significativo para que muitas pessoas ingressem no mundo do crime.

A esse respeito, convém salientar a observação de Sapori e Soares (2015, p. 8) de que a relação entre a desigualdade social e a criminalidade é uma resposta mais comum e uma explicação sedutora que está entranhada no senso comum das pessoas e na herança teórica. Para os autores, essa vinculação é “mecânica, e apela para a pobreza e a desigualdade social que caracterizam o Brasil. Esse diagnóstico automático não deriva de pesquisas criteriosas, mas de cacoetes teóricos e ideológicos (SAPORI e SOARES, 2015, p.8)”. Ainda na análise sobre a relação entre a desigualdade social e a prática de delitos, 54,29% dos alunos respondentes concordam totalmente que o motivo principal de muitas pessoas ingressarem no mundo do crime foram as escolhas erradas que eles fizeram na vida. Aqui, o grau de concordância foi de 87,14%.

Dessa forma, diante dessa análise observa-se uma relativa contradição, pois os respondentes que entendem que a pobreza é um fator relevante para uma pessoa ingressar na criminalidade, de igual forma, também entendem que as escolhas erradas na vida também é um fator preponderante, assim, o aspecto volitivo não pode ser desprezado. Nessa linha de pensamento, a relação pobreza e a prática de crimes não é, portanto, algo automático.

Feitas essas considerações, realizou-se em seguida a análise das respostas do questionário aplicado à **população carcerária**. Desse modo, em relação aos 78 apenados que participaram da pesquisa, 65% são do sexo masculino e 35% do sexo feminino, conforme gráfico 6.5.9.

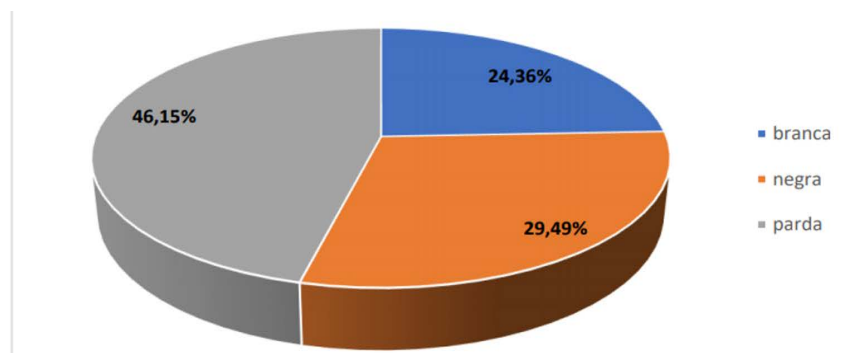
Gráfico 6.5.9 – Distribuição por sexo



Fonte: Autor

Do quantitativo de respondentes, 46,15% informou ser de cor parda, enquanto 29,49% disse ser negra e 24,36% branca, como consta no gráfico 6.5.10.

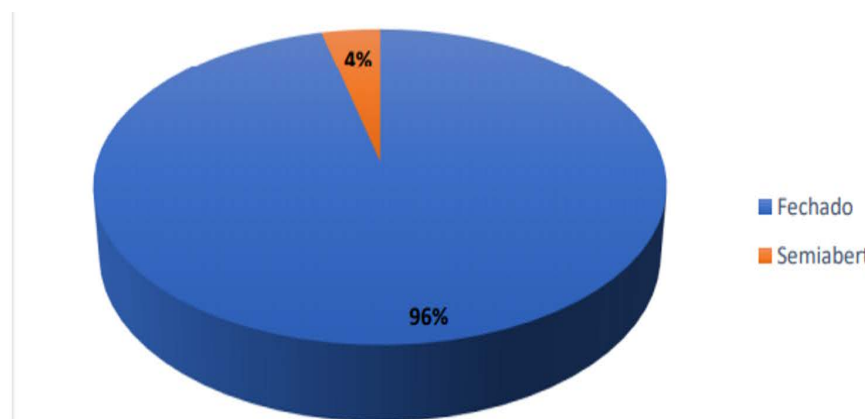
Gráfico 6.5.10 – Distribuição por raça



Fonte: Autor

Quanto à distribuição por regime de cumprimento de pena, 96% dos respondentes estão cumprindo pena no regime fechado e 4% no regime semiaberto, conforme apresentado no gráfico 6.5.11.

Gráfico 6.5.11 – Distribuição por regime de cumprimento da pena

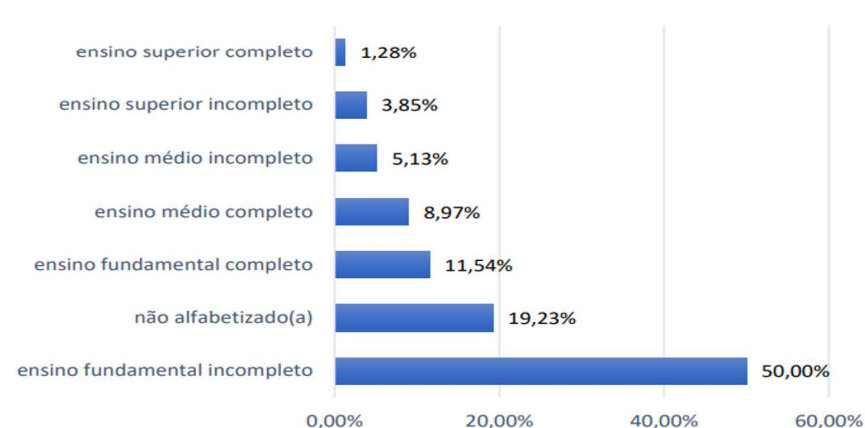


Fonte: Autor

No tocante ao grau de escolaridade na época dos fatos (prática do crime), elaborou-se o gráfico 6.5.12, em que se ressalta que 50% dos res-

pondentes tinham o ensino fundamental incompleto, 19,23% era não alfabetizado e apenas 1,28% possuía nível superior completo.

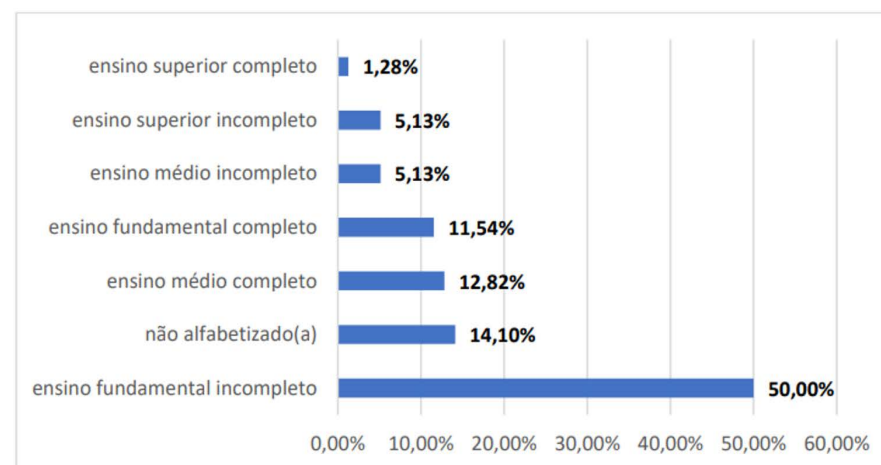
Gráfico 6.5.12 – Grau de escolaridade na época dos fatos



Fonte: Autor

Em relação ao grau de escolaridade atual, observa-se que 50% dos respondentes têm apenas o ensino fundamental incompleto, 14,10% não alfabetizado e apenas 1,28% possui nível superior completo, conforme consta no gráfico 6.5.13.

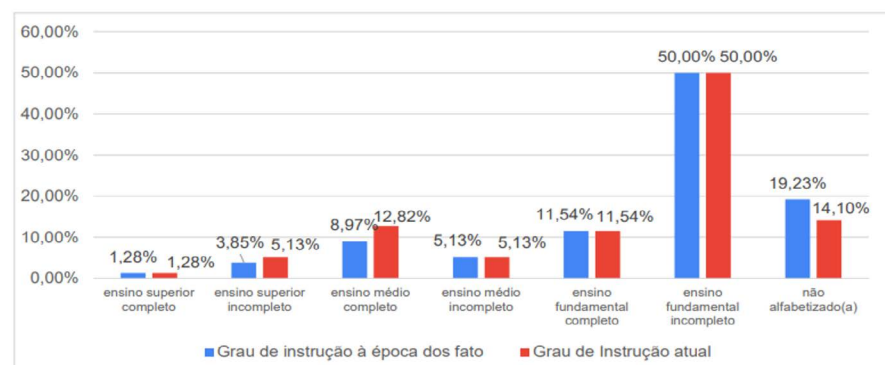
Gráfico 6.5.13 – Grau de escolaridade atualmente



Fonte: Autor

Nesse diapasão, produziu-se o gráfico 6.5.14 para se verificar a correlação entre os gráficos anteriores, ou seja, o grau de escolaridade na época dos fatos e o grau de escolaridade atual, em que se constatou a diminuição de 19,23% para 14,10% no percentual de não alfabetizado, bem como o aumento no percentual dos que possuem o ensino médio incompleto e ensino superior incompleto.

Gráfico 6.5.14 – Grau de escolaridade na época dos fatos x atualmente



Fonte: Autor

No tocante à percepção (na época dos fatos e atualmente) dos respondentes quanto às perguntas relacionadas ao **Eixo 1 (microssistema)** da parte II do questionário, que versam, respectivamente, sobre a influência da **família, escola e amigos/grupo** no sentido de que essas variáveis podem evitar que uma pessoa se envolva no mundo do crime (gráfico 6.5.15), constatou-se, que:

a) ITEM 1.1: Na época dos fatos, 78,20% dos respondentes entendiam que a família poderia influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolvesse no mundo do crime.

b) ITEM 1.2: Atualmente, 84,42% dos respondentes entendem que a família pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime.

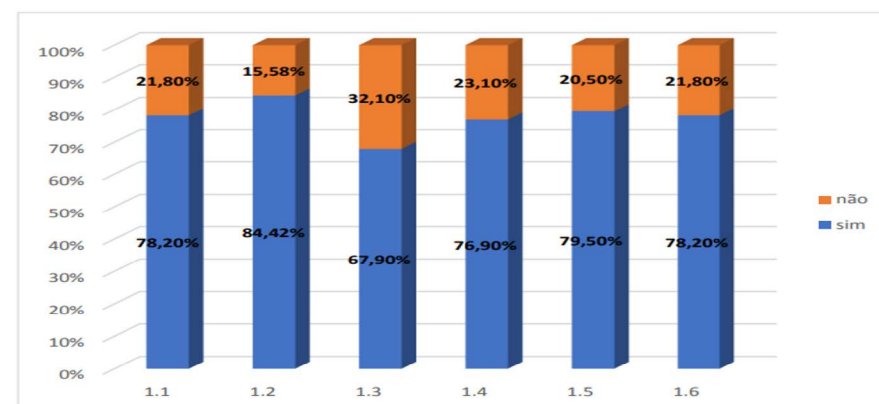
c) ITEM 1.3: Na época dos fatos, 67,90% dos respondentes entendiam que a escola poderia influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolvesse no mundo do crime.

d) ITEM 1.4: Atualmente, de 76,90% dos respondentes entendem que a escola pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime.

e) ITEM 1.5: Na época dos fatos, 79,50% dos respondentes entendiam que amigos/grupo poderiam influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de levá-la a se envolver no mundo do crime.

f) ITEM 1.6: Atualmente, 78,20% dos respondentes entendem que amigos/grupo podem influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de levá-la a se envolver no mundo do crime.

Gráfico 6.5.15 – Percepção acerca da influência da família, escola e amigos/grupo (1)



Fonte: Autor

(1) Descrição das perguntas relacionadas às colunas do gráfico:

1.1 FAMÍLIA: Na época dos fatos, você achava que a família poderia influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolvesse no mundo do crime?

1.2 FAMÍLIA:

Atualmente, você acha que a família pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime?

1.3 ESCOLA:

Na época dos fatos, você achava que a escola poderia influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolvesse no mundo do crime?

1.4 ESCOLA:

Atualmente, você acha que a escola pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime?

1.5 AMIGOS E GRUPO:

Na época dos fatos, você achava que a influência dos amigos ou do grupo poderia levar uma pessoa a se envolver no mundo do crime?

1.6 AMIGOS E GRUPO:

Atualmente, você acha que a influência dos amigos ou do grupo pode levar uma pessoa a se envolver no mundo do crime?

Nessa análise, destaca-se a percepção dos respondentes sobre a importância da família e da escola como fatores de influência em uma pessoa no sentido de evitar que essa pessoa se envolva no mundo do crime.

De igual forma, observa-se a relevância do fator amigos/grupo. No que concerne à percepção (na época dos fatos e atualmente) dos respondentes quanto às questões relacionadas ao **Eixo 2 (mesossistema)** da parte II do questionário, que tratam, respectivamente, sobre a influência do **acompanhamento dos pais ou responsáveis na escola e da interação da escola com a família do aluno**, no sentido de que essas variáveis podem evitar que uma pessoa se envolva no mundo do crime (gráfico 6.5.16), constatou-se, que:

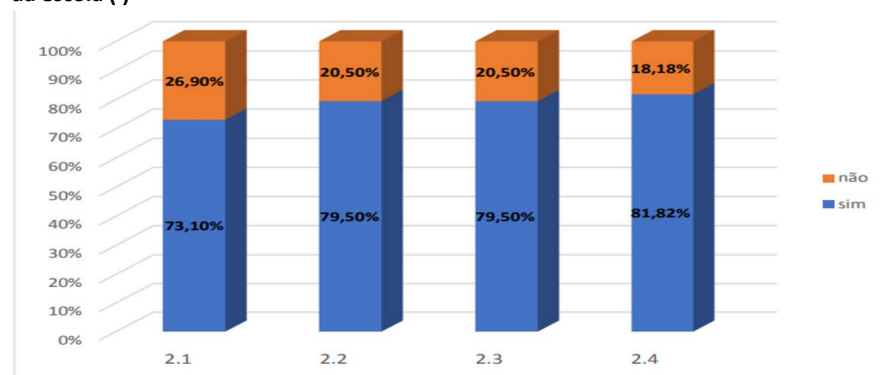
a) ITEM 2.1: Na época dos fatos, 73,10% dos respondentes entendiam que o acompanhamento dos pais ou responsáveis na escola poderia influenciar uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolvesse no mundo do crime.

b) ITEM 2.2: Atualmente, 79,50% dos respondentes entendem que o acompanhamento dos pais ou responsáveis na escola pode influenciar uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime.

c) ITEM 2.3: Na época dos fatos, 79,50% dos respondentes entendiam que a interação da escola com a família do aluno poderia influenciar uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolvesse no mundo do crime.

d) ITEM 2.4: Atualmente, 81,82% dos respondentes entendem que a interação da escola com a família do aluno pode influenciar uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime.

Gráfico 6.5.16 – Percepção acerca da influência do acompanhamento dos pais e interação da escola (1)



Fonte: Autor

(1) Descrição das perguntas relacionadas às colunas do gráfico:

2.1 ACOMPANHAMENTO DOS PAIS OU RESPONSÁVEIS NA ESCOLA:

Na época dos fatos, você achava que o acompanhamento dos pais ou responsáveis junto à escola, conversando com professores e diretores sobre a conduta do aluno no ambiente escolar, poderia influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolvesse no mundo do crime?

2.2 ACOMPANHAMENTO DOS PAIS OU RESPONSÁVEIS NA ESCOLA:

Atualmente, você acha que o acompanhamento dos pais ou responsáveis junto à escola, conversando com professores e diretores sobre a conduta do aluno no ambiente escolar, pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime?

2.3 INTERAÇÃO DA ESCOLA COM A FAMÍLIA DO ALUNO:

Na época dos fatos, você achava que a postura da escola em procurar conversar com os pais ou responsáveis sobre a conduta do aluno no ambiente escolar, poderia influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolvesse no mundo do crime?

2.4 INTERAÇÃO DA ESCOLA COM A FAMÍLIA DO ALUNO:

Atualmente, você acha que a postura da escola em procurar conversar com os pais ou responsáveis sobre a conduta do aluno no ambiente, pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime?

Nessa análise, evidencia-se a percepção dos respondentes sobre a relevância do acompanhamento dos pais ou responsáveis na escola e da interação da escola com a família do aluno como fatores de influência em uma pessoa no sentido de evitar que essa pessoa se envolva no mundo do crime.

No que está relacionada à percepção dos respondentes quanto às perguntas relacionadas ao **Eixo 3 (exossistema)** da parte II do questionário, que aludem, respectivamente, sobre a influência **das atividades ou condutas realizadas pelos pais ou responsáveis fora do ambiente familiar; valores pessoais, familiares e sociais; ter o que deseja; e dificuldades sociais**, evidenciou-se, conforme (gráfico 6.5.17), que:

a) ITEM 3.1: Na época dos fatos, 50,00% dos respondentes entendiam que as atividades ou condutas realizadas pelos pais ou responsáveis fora do ambiente familiar poderiam influenciar uma pessoa no sentido de levá-la se envolver no mundo do crime.

b) ITEM 3.2: Atualmente, 48,70% dos respondentes entendem que as atividades ou condutas realizadas pelos pais ou responsáveis fora do ambiente familiar podem influenciar uma pessoa no sentido de levá-la se envolver no mundo do crime.

c) ITEM 3.3: Na época dos fatos, 67,90% dos respondentes entendiam que valores pessoais, familiares e sociais poderiam influenciar uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolvesse no mundo do crime.

d) ITEM 3.4: Atualmente, 75,60% dos respondentes entendem que valores pessoais, familiares e sociais podem influenciar uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime.

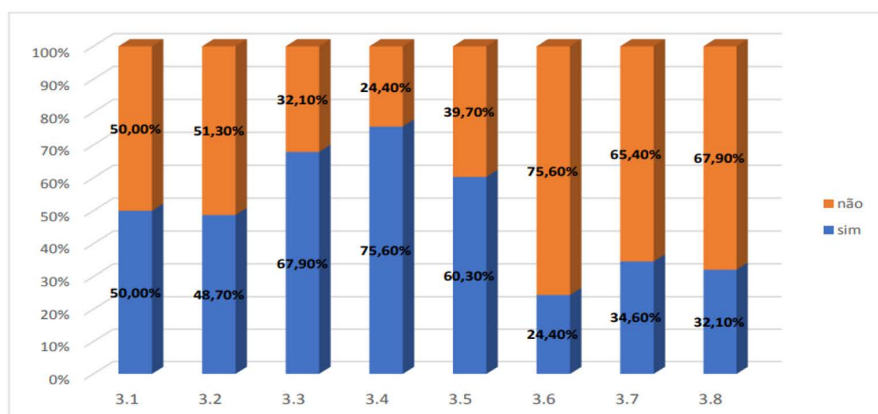
e) ITEM 3.5: Na época dos fatos, 60,30% dos respondentes entendiam que ter o que desejava (dinheiro, droga, coisas, prazeres, vingança, fama, aceitação do grupo, prestígio etc) valia mais que as possíveis consequências das suas ações (ferir pessoas, desapontar pessoas, ser preso etc.).

f) ITEM 3.6: Atualmente, apenas 24,40% dos respondentes entendem que ter o que se deseja (dinheiro, droga, coisas, prazeres, vingança, fama, aceitação do grupo, prestígio etc) vale mais que as possíveis consequências das suas ações (ferir pessoas, desapontar pessoas, ser preso etc.).

g) ITEM 3.7: Na época dos fatos, 34,60% dos respondentes entendiam que o fato de uma pessoa ser pobre poderia influenciar a conduta dela no sentido de levá-la a se envolver no mundo do crime.

h) ITEM 3.8: Atualmente, 32,10% dos respondentes entendem que o fato de uma pessoa ser pobre pode influenciar a conduta dela no sentido de levá-la a se envolver no mundo do crime.

Gráfico 6.5.17 – Percepção acerca da influência das condutas realizadas pelos pais fora do ambiente familiar; valores pessoais, familiares e sociais; ter o que deseja; e dificuldade social (1)



Fonte: Autor

(1) Descrição das perguntas relacionadas às colunas do gráfico:

3.1 ATIVIDADES OU CONDUTAS REALIZADAS PELOS PAIS FORA DO AMBIENTE FAMILIAR:

Na época dos fatos, você achava que as atividades ou condutas praticadas pelos pais ou responsáveis fora do ambiente doméstico poderiam influenciar a conduta de uma pessoa no sentido levá-la a se envolver no mundo do crime?

3.2 ATIVIDADES OU CONDUTAS REALIZADAS PELOS PAIS FORA DO AMBIENTE FAMILIAR:

Atualmente, você acha que as atividades ou condutas praticadas pelos pais ou responsáveis fora do ambiente doméstico podem influenciar a conduta de uma pessoa no sentido levá-la a se envolver no mundo do crime?

3.3 VALORES PESSOAIS, FAMILIARES E SOCIAIS:

Na época dos fatos, você achava que os valores pessoais, familiares ou sociais poderiam influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolvesse no mundo do crime?

3.4 VALORES PESSOAIS, FAMILIARES E SOCIAIS:

Atualmente, você acha que os valores pessoais, familiares ou sociais podem influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime?

3.5 TER O QUE DESEJA:

Na época dos fatos, você achava que conseguir que o desejava (dinheiro, droga, coisas, prazeres, prestígio, fama, aceitação no grupo, vingança etc.) valia mais que as possíveis consequências das suas ações (ferir pessoas, desapontar pessoas, ser preso etc.)?

3.6 TER O QUE DESEJA:

Atualmente, você acha que conseguir que o deseja (dinheiro, droga, coisas, prazeres, vingança, fama, aceitação no grupo, prestígio etc.) vale mais que as possíveis consequências das suas ações (ferir pessoas, desapontar pessoas etc.)?

3.7 DIFÍCILIDADE SOCIAL:

Na época do cometimento do delito, você achava que o fato de uma pessoa ser pobre poderia influenciar a conduta dela no sentido levá-la a se envolver no mundo do crime?

3.8 DIFÍCILIDADE SOCIAL:

Atualmente, você acha que o fato de uma pessoa ser pobre pode influenciar a conduta dela no sentido levá-la a se envolver no mundo do crime?

Nessa análise, destaca-se, de forma notória, a mudança na percepção dos respondentes em relação ao ter o que desejava (dinheiro, droga, coisas, prazeres, vingança, fama, aceitação do grupo, prestígio etc.) valia mais que as possíveis consequências das suas ações (ferir pessoas, desapontar pessoas, ser preso etc.), considerando que na época dos fatos, 60,30% tinham esse entendimento e atualmente apenas 24,40%.

Outro aspecto relevante diz respeito à percepção dos respondentes em relação ao fato de uma pessoa ser pobre poderia influenciar a conduta dela no sentido de levá-la a se envolver no mundo do crime, em que apenas

34,60% na época dos fatos e 32,10% atualmente, entendem que exista a relação direta entre pobreza e cometimento de delitos.

Sobre a percepção dos respondentes quanto às perguntas referentes ao **Eixo 4 (macrossistema)** da parte II do questionário, que tratam, respectivamente, sobre a influência da **religião, mercado de trabalho, ambiente cultural, mídia e estilo musical**, evidenciou-se, conforme (gráfico 6.5.18), que:

a) ITEM 4.1: Na época dos fatos, 73,10% dos respondentes entendiam que ter uma religião poderia influenciar uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolvesse no mundo do crime.

b) ITEM 4.2: Atualmente, 79,50% dos respondentes entendem que ter uma religião pode influenciar uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime.

c) ITEM 4.3: Na época dos fatos, 33,33% respondentes entendiam que a prática de crimes era a única alternativa para a falta de oportunidade de trabalho.

d) ITEM 4.4: Atualmente, 30,80% respondentes entendem que a prática de crimes é a única alternativa para a falta de oportunidade de trabalho.

e) ITEM 4.5: Na época dos fatos, 61,50% dos respondentes entendiam que o ambiente cultural poderia influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de levá-la a se envolver com o mundo do crime.

f) ITEM 4.6: Atualmente, 56,40% dos respondentes entendem que o ambiente cultural pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de levá-la a se envolver com o mundo do crime.

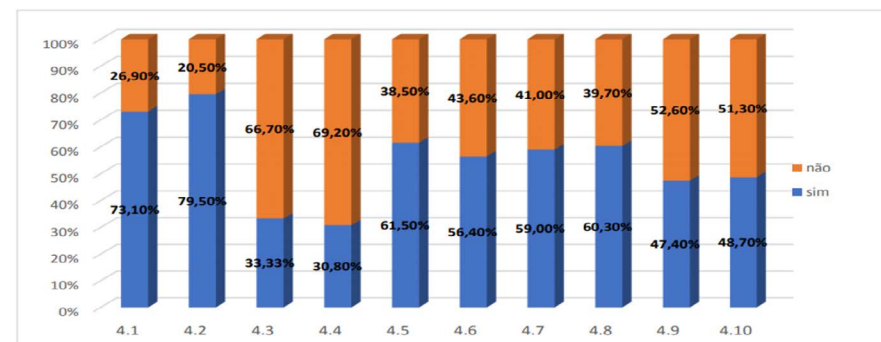
g) ITEM 4.7: Na época dos fatos, 59,00% dos respondentes entendiam que a mídia (alguns tipos de programa que passam na televisão – novelas, filmes etc.) podia influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de levá-la a se envolver com o mundo do crime.

h) ITEM 4.8: Atualmente, 60,30% dos respondentes entende que a mídia (alguns tipos de programa que passam na televisão – novelas, filmes etc.) pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de levá-la a se envolver com o mundo do crime.

i) ITEM 4.9: Na época dos fatos, 47,40% entendiam que alguns tipos de músicas poderiam influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de levá-la a se envolver com o mundo do crime.

j) ITEM 4.10: Atualmente, essa percepção é de 48,70% entendem que alguns tipos de músicas podem influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de levá-la a se envolver com o mundo do crime.

Gráfico 6.5.18 – Percepção acerca da influência da religião, mercado de trabalho, mídia e estilo musical (!)



Fonte: Autor

(1) Descrição das perguntas relacionadas às colunas do gráfico:

4.1 RELIGIÃO:

Na época dos fatos, você achava que ter uma religião (ou a crença num ser superior) poderia influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolvesse no mundo do crime?

4.2 RELIGIÃO:

Atualmente, você acha que ter uma religião (ou a crença num ser superior) pode influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de evitar que ela se envolva no mundo do crime?

4.3 MERCADO DE TRABALHO:

Na época dos fatos, você achava que a prática de crimes era a única opção para a falta de oportunidade de emprego?

4.4 MERCADO DE TRABALHO:

Atualmente, você acha que a prática de crimes é a única opção para a falta de oportunidade de emprego?

4.5 AMBIENTE CULTURAL:

Na época dos fatos, você achava que o ambiente cultural (estilo de vida da comunidade em que a pessoa vive) poderia influenciar a conduta dela no sentido de levá-la a se envolver no mundo do crime?

4.6 AMBIENTE CULTURAL:

Atualmente, você acha que o ambiente cultural (estilo de vida da comunidade em que a pessoa vive) pode influenciar a conduta dela no sentido de levá-la a se envolver no mundo do crime?

4.7 MÍDIA:

Na época dos fatos, você achava que alguns tipos de programas que passavam na televisão (novelas, filmes etc.) poderiam influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de levá-la a se envolver no mundo do crime?

4.8 MÍDIA:

Atualmente, você acha que alguns tipos de programas que passam na televisão (novelas, filmes etc.) podem influenciar a conduta de uma pessoa no sentido levá-la a se envolver no mundo do crime?

4.9 ESTILO MUSICAL:

Na época dos fatos, você achava que alguns tipos de músicas poderiam influenciar a conduta de uma pessoa no sentido levá-la a se envolver no mundo do crime?

4.10 ESTILO MUSICAL:

Atualmente, você acha que alguns tipos de músicas podem influenciar a conduta de uma pessoa no sentido levá-la a se envolver no mundo do crime?

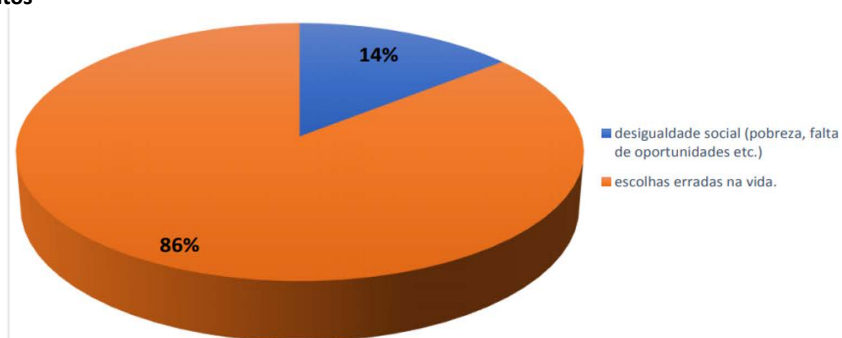
Nessa análise, evidencia-se a percepção dos respondentes sobre a importância da influência da religião no sentido de evitar que uma se envolva no mundo do crime. De igual modo, destaca a percepção de o ambiente cultural (para 56,40% atualmente), a mídia (para 60,30% atualmente) e alguns tipos de músicas (para 48,70% atualmente) podem influenciar uma pessoa no sentido de levá-la a se envolver com o mundo do crime.

Outro ponto a ser enfatizado diz respeito à percepção dos respondentes em relação ao fato de que a prática de crimes era a única alternativa para a falta de oportunidade de trabalho, em que apenas 33,33% na época dos fatos e 30,80%, atualmente, entendem que exista a relação direta entre a falta de oportunidades de emprego e cometimento de delitos.

Ainda nessa linha de raciocínio, formulou-se a questão 5.2 do item 5 da parte II do questionário, que versa sobre a **relação entre a desigualdade social e a prática de delitos**, ficando evidenciado (gráfico 6.5.19) que:

a) ITEM 5.2: 86% dos respondentes entendem, com base na convivência com outros detentos, que o motivo principal dessas pessoas terem se envolvido no mundo do crime foram as escolhas erradas na vida.

Gráfico 6.5.19 – Percepção acerca da relação entre desigualdade social e a prática de delitos

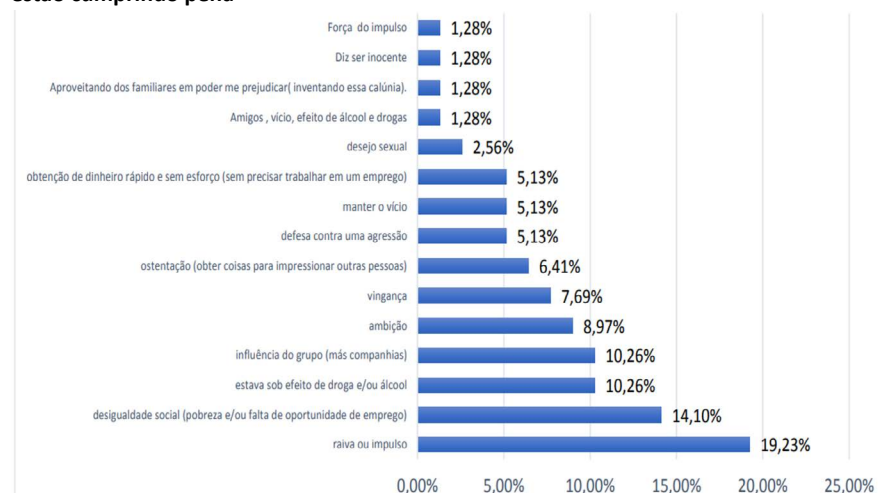


Fonte: Autor

Nessa análise, observa-se que na percepção dos apenados as escolhas na vida e não a desigualdade social é fator preponderante para o envolvimento de uma pessoa no mundo crime. Fazendo um comparativo com a percepção dos estudantes respondentes, para estes o índice de concordância com a afirmação de que o motivo principal de muitas pessoas ingressarem no mundo do crime é a desigualdade (pobreza, falta de oportunidades etc.) foi de 47%. No tocante à percepção dos alunos sobre a **relação entre a desigualdade social e a prática de delitos**, o grau de concordância foi de 87,14% (gráfico 6.5.8) com a afirmação de que o motivo principal de muitas pessoas ingressarem no mundo do crime foram as escolhas erradas que eles fizeram na vida, havendo, neste ponto, uma similaridade entre a percepção dos alunos e dos apenados.

Isso posto, confirma-se a teoria ecológica do desenvolvimento humano de Bronfenbrenner (1996) de que as pessoas são influenciadas pelo ambiente em que vivem. Por fim, com o objetivo de se ter uma visão ampla sobre os motivos que levaram os apenados respondentes a praticarem o delito pelo qual estão cumprindo pena, elaborou-se a questão 5.1 do item 5 da parte II do questionário, da qual se projetou o gráfico 6.5.20.

Gráfico 6.5.20 – Motivo principal que levou os respondentes a praticar o delito pelo qual estão cumprindo pena



Fonte: Autor

Dessa forma, fazendo um comparativo entre o gráfico 6.5.20 e o gráfico 6.5.19, observa-se a coincidência do percentual dos apenados (14%) que considera motivo a desigualdade social como causa principal do envolvimento das pessoas com no mundo do crime e o percentual dos apenados

(14,10%) que responderam que a desigualdade social foi o motivo principal que os levou a praticar o delito pelo qual estão cumprindo pena.

Também merece destaque no gráfico 6.5.20 a constatação de que os motivos principais (fatores desencadeantes) mais mencionados para a prática dos delitos foram: raiva ou impulso, efeito de droga/álcool, ambição, vingança e ostentação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Este estudo teve por objetivo analisar os sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo do estado do Piauí a partir da tipologia de projetos complexos na segurança pública, apresentando um retrato desses sistemas com base nas cinco dimensões de gestão da mencionada tipologia.

Ficou definido como objeto geral da pesquisa verificar se o estado do Piauí possui as características-padrão que o configuram, na tipologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública, como unidade significativa para fins de aplicação da tipologia.

Nesse enfoque, os objetivos específicos estabelecidos foram: verificar se estado do Piauí está submetido às regras nacionais do orçamento público; examinar se o estado do Piauí dispõe de uma estrutura da Administração responsável pelas políticas públicas locais de segurança pública; investigar se o estado do Piauí apresenta os ambientes nos quais é formado o julgamento moral dos indivíduos; averiguar se o estado do Piauí possui um corpo administrativo de servidores públicos que estejam situados numa cultura organizacional em que coexistam os paradigmas burocráticos e gerencial; e, por fim, identificar se no estado do Piauí existe uma demanda por segurança pública, com problemas cuja solução possa extrapolar os limites temporais de um só mandato eletivo. Ressaltando que os objetivos específicos foram analisados na seção 3 deste livro.

O problema da pesquisa foi formulado no sentido de investigar se a tipologia de projetos complexos de longo prazo na segurança pública é aplicável ao Piauí. Mais especificamente, se a aplicação da referida tipologia nos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo piauiense possi-

bilitará um diagnóstico preciso que possa subsidiar a adoção de políticas de estado eficazes nas áreas da segurança pública, prisional e socioeducativa.

Desse modo, a partir das cinco dimensões de gestão da mencionada tipologia (prevenção a desempenho em veneziana, gestão do conhecimento, análise dos envolvidos, mudança da cultura organizacional e julgamento moral da população) analisaram-se os sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo do Piauí.

Assim, restou comprovada a hipótese básica orientadora do estudo, qual seja: estado do Piauí é uma unidade significativa à luz da tipologia de projeto complexos de longo prazo na segurança pública. Nesse enfoque, é oportuno frisar que a pesquisa se mostrou pertinente em razão dos resultados obtidos, comprovando-se ainda que a tipologia de projetos complexos de longo prazo constitui-se num eficiente instrumento para se avaliar o sistema de segurança pública desse ente federativo brasileiro.

Após as considerações acima, convém discorrer sobre a forma como se deu a análise de cada uma das dimensões de gestão e, ao final, apresentar as sugestões relacionadas a cada uma das referidas dimensões, conforme segue abaixo:

7.1 Dimensão de gestão “prevenção a desempenho em veneziana”

A dimensão de gestão prevenção a desempenho em veneziana possibilita verificar a incidência de eventual distanciamento entre o planejamento do orçamento para as áreas da segurança pública, prisional e socioeducativa e a sua efetiva execução.

Na pesquisa, a análise dessa dimensão de gestão deu-se através da verificação do orçamento estipulado no Plano Plurianual (PPA) 2016-2019 do estado do Piauí para as áreas da segurança, prisional e socioeducativa, bem como dos valores efetivamente aplicados anualmente ao longo daquele período, previstos na Lei Orçamentária Anual (LOA).

Dessa forma, na análise realizada, evidenciou-se a ocorrência de desempenho em veneziana em relação ao somatório da previsão orçamentária destinada aos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo, como consta no gráfico 6.1.1 na subseção 6 deste livro.

Nesse aspecto, constatou-se que o maior distanciamento entre a previsão orçamentária e a execução deu-se no ano de 2019, em que a diferença entre os valores previstos no planejamento e execução foi de R\$ 505.325.261,49.

Cumprir ainda ressaltar que a constatação da pesquisa vai ao encontro da análise constante no Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2020 (2020, p. 230) em que se evidenciou que no Piauí houve uma variação

negativa (-22,3%) em relação aos gastos com policiamento na comparação entre os anos de 2018 e 2019.

Pelo exposto, observa-se a dificuldade em se manter uma política de segurança pública de longo prazo diante de um cenário de distanciamento entre a previsão orçamentária e a execução. Destarte, por conta das limitações orçamentárias do Poder Executivo estadual, uma alternativa promissora seria a atuação integrada dos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo na formulação de estratégias e ações voltadas para a captação de recursos fora do orçamento público do Piauí.

7.2 Dimensão de gestão “gestão do conhecimento”

Na pesquisa, a análise dessa dimensão de gestão deu-se através de aplicação de questionário, em que se verificou o índice de concordância acerca do processo de criação e da forma de conversão do conhecimento organizacional (socialização, externalização, combinação e internalização) junto a 42 profissionais que exercem funções de gestão intermediária nas suas respectivas instituições, ou seja, que realizam a função de comandante de batalhão ou companhia independente da Polícia Militar ou Corpo de Bombeiros Militar, delegado-titular de delegacias da Polícia Civil, gerente de unidade prisional e coordenador de unidade socioeducativa.

Dessa forma, os resultados da pesquisa evidenciaram, de modo geral, a necessidade de melhoria no processo de criação e na forma de conversão do conhecimento organizacional nos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo do Piauí, a começar pelo fato de que 14,29% dos respondentes não ouviram falar sobre essa temática nas suas respectivas instituições e 16,67% não se lembram de ter ouvido falar, consoante ao que revela o gráfico 6.2.5 na subseção 6.2 deste livro.

No tocante à percepção dos respondentes quanto aos modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) dentro das respectivas instituições (gráfico 6.2.6), observou-se que o índice de concordância geral ficou abaixo de 70%, obtendo 59,23%. Dessa maneira, a socialização, tanto no contexto das respectivas instituições quanto no âmbito das unidades em que trabalham os respondentes, teve índice de concordância acima de 70%, respectivamente, 80,95% e 71,43%, revelando-se, portanto, satisfatório. Todavia, nos demais modos de conversão do conhecimento (externalização, combinação e internalização) o índice de concordância ficou abaixo de 70%.

Quanto à percepção dos respondentes relacionado aos modos de conversão do conhecimento exclusivamente dentro do sistema de segurança (gráfico 6.2.7), identificou-se que tanto no contexto das

respectivas instituições que compõem o sistema de segurança pública quanto no âmbito das unidades em que trabalham os respondentes, o índice de concordância geral ficou abaixo de 70%. Destacando que apenas a externalização (no âmbito da unidade) alcançou grau de concordância acima de 50%, ficando 61,29%.

Por fim, no que tange à percepção dos respondentes quanto aos modos de conversão do conhecimento entre os sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo (gráfico 6.2.8), verificou-se que o índice de concordância geral também não alcançou 70%, tendo apenas 39,65%.

No panorama geral, restou comprovada a precariedade da gestão do conhecimento no âmbito dos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo do Piauí, principalmente por ser essa ferramenta um aspecto indispensável para modernização, fomento de inovação e melhoramento da eficiência de qualquer organização. Isso se torna ainda mais necessário quando se trata das instituições de segurança, diante de uma sociedade complexa e dinâmica e em face do cenário nacional com alta criminalidade, violência e fortalecimento do crime organizado.

7.3 Dimensão de gestão “análise dos envolvidos”

Essa dimensão de gestão foi analisada através de aplicação de questionário, em que se verificou o índice de concordância acerca da cooperação inteorganizacional, junto a 21 gestores dos respectivos sistemas que exercem as funções de diretores ou funções correspondentes.

No que está relacionado à percepção dos respondentes quanto à cooperação entre as instituições que compõem o sistema de segurança pública do Piauí (PMPI, PCPI e CBMEPI), conforme gráfico 6.3.7, percebeu-se que o índice de concordância geral não chegou a 70%, alcançando 58,25%.

Chama atenção o índice de concordância de 70,59% com a assertiva de que é comum a ocorrência de conflito de interesses ocasionando choque ou rupturas entre as instituições da rede de segurança pública (PMPI, PCPI ou CBMEPI) em virtude dos objetivos estratégicos específicos de uma das instituições. Por outro lado, de forma positiva, obteve-se igualmente o índice de concordância 70,59% para a assertiva de que é comum a atuação em rede das instituições que compõem o sistema de segurança pública (PMPI, PCPI e CBMEPI) com a finalidade de desenvolverem conjuntamente estratégias para enfrentarem alguma ameaça comum ou para aproveitarem alguma oportunidade comum.

No que se refere à percepção dos respondentes acerca da cooperação entre os sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo

(gráfico 6.3.8), detectou-se que o índice de concordância ficou aquém de 70%, chegando a 52,38%.

Nesse contexto, um aspecto que merece destaque é o fato de que 57,14% dos respondentes entenderem que há uma boa cooperação entre as instituições que compõem o sistema de segurança pública piauiense (PMPI, PCPI e CBMEPI), conforme se observa no gráfico 6.3.5 da subseção 6.3.

Entretanto, esses percentuais se invertem quando se trata da cooperação entre os sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo, em que 57,14% dos respondentes acreditam que não há uma boa cooperação entre esses sistemas (gráfico 6.3.6). Essa percepção talvez decorra do fato de que no Piauí, a gestão dos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo é realizado por pastas distintas, situação que, em tese, não favorece uma interação mais próxima entre os sistemas.

Isso posto, ficou evidenciada a necessidade da adoção de estratégias e ações orientadas para o fortalecimento da cooperação estratégica entre as instituições que compõem o sistema de segurança pública, bem como entre este e os sistemas prisional e socioeducativo¹, considerando os ganhos institucionais e sociais que poderão ser alcançados quando da efetivação dessas ações. Sendo esse, sem sombra de dúvida, um promissor caminho a ser explorado.

Nesse contexto, cabe afirmar que, sob a ótica do princípio da eficiência², a cooperação entre as instituições públicas constitui-se numa obrigação (e não numa opção), e isso se torna mais premente quando se trata da cooperação entre instituições que fazem parte de um mesmo sistema.

7.4 Dimensão de gestão “mudança da cultura organizacional”

A análise da dimensão de gestão mudança da cultura organizacional operou-se através de aplicação de questionário, em que se verificou o índice de concordância acerca da mudança institucional da cultura burocrática para gerencial, junto a 21 gestores dos respectivos sistemas que exercem as funções de diretores ou funções correspondentes. Dessa forma, notou-se que 4,76% dos respondentes não lembram e 14,29% não ouviram falar sobre essa temática em sua corporação (gráfico 6.4.5).

No que toca à percepção dos respondentes quanto ao estilo de gestão em suas respectivas instituições (gráfico 6.4.6), constatou-se o baixo índice geral de concordância (30,96%) com as assertivas relacionadas a um

1 Reis (2014, p. 120) destaca que o estado brasileiro não possui um longo histórico de atuação de órgãos em rede, para alcance de objetivos determinados no tempo, dentro de uma estratégia de longo prazo.

2 Art. 37, CF.

estilo de administração gerencial. No que concerne à percepção sobre a valorização de ideias e inovações nas respectivas instituições (gráfico 6.4.7), o índice de concordância foi de 35,24%.

Por sua vez, no que tange à percepção a respeito da valorização dos talentos e habilidades dos integrantes das respectivas instituições (gráfico 6.4.8), o índice de concordância foi 38,10%. Quanto à percepção relativa à prestação de contas das ações das respectivas instituições à sociedade (gráfico 6.4.13), o índice de concordância foi de apenas 33,33%.

Acerca da percepção referente à resistência por parte dos servidores a novos métodos e processos de trabalho e/ou gestão no âmbito das respectivas instituições (gráfico 6.4.10), o índice de concordância foi de 61,90%. Ficando evidente que quaisquer estratégias orientadas para mudança da cultura organizacional devem, necessariamente, trabalhar essa questão, sob pena de insucesso.

Pelo acima exposto, fica demonstrada a necessidade de políticas públicas direcionadas para a efetivação do estilo de administração gerencial no âmbito dos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo do Piauí.

7.5 Dimensão de gestão “julgamento moral da população”

Na realização da análise da dimensão julgamento moral da população, aplicou-se questionário junto aos alunos maiores de 18 anos da rede pública de ensino nas cidades piauienses com população acima de 100.000 habitantes, bem como entre 78 detentos que nasceram no estado do Piauí e que foram sentenciados pela prática de crime doloso, estando atualmente cumprindo pena nas unidades prisionais das diversas regiões do estado.

Nesse aspecto, vale lembrar que, relativamente aos alunos, utilizou-se questionário com emprego da escala Likert. Entretanto, no instrumento de pesquisa aplicado à população carcerária, decidiu-se utilizar questionário simples com as opções de resposta “sim” e “não” sobre a percepção atual e na época dos fatos. A formulação dos questionários teve por base aspectos relacionados às estruturas denominadas microsistema, mesossistema, exossistema e macrossistema da teoria ecológica do desenvolvimento humano de Bronfenbrenner (1996).

Desse modo, acerca da percepção dos alunos a respeito do microsistema (influência da família, escola e amigos/grupo) diante da afirmação de que essas variáveis podem evitar que uma pessoa se envolva no mundo do crime (gráfico 6.5.4), o índice de concordância geral foi superior a 70%, ficando em 87,60%. Quanto à percepção (atual e na época dos fatos) dos

apenados, notou-se, que o percentual dos que entendem a importância dos fatores acima mencionados ficou entre 67,90% a 79,50% (gráfico 6.5.15).

Dessa maneira, sobre a percepção dos alunos a respeito do mesossistema (influência do acompanhamento dos pais ou responsáveis na escola e da interação da escola com a família do aluno), no sentido de que essas variáveis podem evitar que uma pessoa se envolva no mundo do crime (gráfico 6.5.6), o índice de concordância geral foi superior a 70%, ficando em 92,14%. Quanto à percepção (atual e na época dos fatos) dos apenados, observou-se que o percentual dos que entendem a importância dos fatores mencionados ficou entre 73,10% a 81,82% (gráfico 6.5.6).

No tocante ao exossistema ((influência das atividades ou condutas realizadas pelos pais ou responsáveis fora do ambiente familiar; valores pessoais, familiares e sociais; ter o que deseja; e dificuldades sociais), chama atenção a percepção dos alunos acerca da relevância das atividades ou condutas realizadas pelos pais ou responsáveis fora do ambiente familiar de modo a influenciar uma pessoa para o envolvimento no mundo do crime, em que a soma dos percentuais dos que concordam parcialmente e totalmente chega a 72,85%, destacando-se ainda a relevância dos valores pessoais, familiares e sociais de maneira a evitar que uma pessoa se envolva no mundo do crime, em que a soma dos percentuais dos que concordam parcialmente e totalmente chega a 84,29% (gráfico 6.5.6).

De igual modo, cumpre ressaltar, conforme gráfico 6.5.6, que 31,43% dos alunos respondentes não tem opinião ou evidência sobre o fato de ter o que deseja (dinheiro, droga, coisas, prazeres, vingança, fama, aceitação do grupo, prestígio etc) vale mais que as possíveis consequências das suas ações (ferir pessoas, desapontar pessoas, ser preso etc.), evidenciando a necessidade da abordagem dessa temática no meio familiar e escolar.

Quanto à percepção (atual e na época dos fatos) dos apenados sobre a questão acima, destaca-se, de forma notória, a mudança na percepção dos respondentes em relação ao ter o que deseja vale mais que as possíveis consequências das suas ações, considerando que na época dos fatos, 60,30% tinham esse entendimento e atualmente apenas 24,40% (gráfico 6.5.17).

Outro aspecto relevante diz respeito à percepção dos respondentes em relação ao fato de uma pessoa ser pobre pode influenciar a conduta dela de modo a levá-la a se envolver no mundo do crime, em que apenas 34,60% na época dos fatos e 32,10%, atualmente, entendem que exista conexão direta entre pobreza e cometimento de delitos.

Sobre a percepção dos alunos relativamente ao macrosistema (influência da religião, mercado de trabalho, ambiente cultural, mídia e estilo musical), conforme gráfico 6.5.7, verificou-se que o índice de concordância foi de 47,14% diante da afirmação de que uma religião pode influenciar uma pessoa de forma a evitar que ela se envolva no mundo do crime. Destacando-se também o índice de concordância de 13,24% para a assertiva de que a prática de crimes é a única alternativa para a falta de oportunidade de trabalho.

Nessa esteira, o índice de concordância foi de 34,29% para afirmação de que a mídia pode influenciar a conduta de uma pessoa de maneira a levá-la a se envolver com o mundo do crime. Por fim, teve-se o índice de concordância de 21,43% para a assertiva de que alguns tipos de músicas podem influenciar a conduta de uma pessoa no sentido de levá-la a se envolver com o mundo do crime.

Sobre a percepção dos apenados acerca do macrosistema (a influência da religião, mercado de trabalho, ambiente cultural, mídia e estilo musical), conforme (gráfico 6.5.18), evidenciou-se que 79,50% dos respondentes entendem que a religião pode influenciar uma pessoa a fim de evitar que ela se envolva no mundo do crime. Descobriu-se ainda que o ambiente cultural (para 56,40%, atualmente), a mídia (para 60,30%, atualmente) e alguns tipos de músicas (para 48,70%, atualmente) podem influenciar uma pessoa de modo a levá-la a se envolver com o mundo do crime.

Outro ponto a ser enfatizado diz respeito à percepção dos apenados em relação ao fato de que a prática de crimes é a única alternativa para a falta de oportunidade de trabalho, em que apenas 33,33% (na época dos fatos) e 30,80% (atualmente) entendem que exista ligação direta entre a falta de oportunidades de emprego e cometimento de delitos.

Por derradeiro, acerca da percepção dos alunos no que diz respeito à associação entre desigualdade social e prática de delitos (gráfico 6.5.8), notou-se o índice de concordância de 47,14% com a afirmação de que o motivo principal de muitas pessoas ingressarem no mundo do crime é a desigualdade (pobreza, falta de oportunidades etc.). Por outro lado, o índice de concordância foi de 87,14% diante da assertiva de que o motivo principal de muitas ingressarem no mundo do crime foram as escolhas que fizeram na vida.

Pelo acima visto, observa-se uma relativa contradição na percepção dos alunos, pois ao passo que 47,14% entenderem que a pobreza é um fator relevante para uma pessoa ingressar na criminalidade, 87,14% entendem que as escolhas erradas na vida é um fator igualmente preponderante.

Destarte, apesar da contradição, abstrai-se que a interligação entre a pobreza e a prática de crimes não é, necessariamente, algo automático. Devendo essa questão também ser trabalhada no ambiente escolar.

Sobre a percepção dos apenados no tocante à relação entre a desigualdade social e a prática de delitos (gráfico 6.5.19), ficou constatado que 86% dos respondentes entendem, com base na convivência com outros detentos, que o motivo principal dessas pessoas terem se envolvido no mundo do crime foram as escolhas erradas na vida. Fazendo um comparativo com as respostas dos alunos sobre essa questão, o índice de concordância dos estudantes foi de apenas 47,14% (gráfico 6.5.8).

Por fim, com o objetivo de se obter uma visão ampla sobre os motivos principais que levaram os apenados a praticarem o delito pelo qual estão cumprindo pena, elaborou-se o gráfico 6.5.20, em que se constatou que os motivos (fatores desencadeantes) mais mencionados foram: raiva ou impulso, efeito de droga/álcool, ambição, vingança e ostentação. Ficando evidente a importância de se trabalhar socialmente esses aspectos.

Em síntese, as considerações destacadas demonstram a necessidade de estudos mais aprofundados sobre a influência do ambiente social no desenvolvimento das pessoas, a fim de subsidiar a formulação de políticas públicas que visem infundir valores sociais positivos, criando uma cultura de paz e afastando a influência, por vezes sedutoras, do crime e da violência³. Ademais, essa linha de ação abre espaço para uma promissora cooperação entre a sociedade⁴, governo, sistemas de segurança, prisional e socioeducativo, escola, conselhos comunitários de segurança, igrejas, empresariado, universidades entre outras inúmeras instituições.

7.6 Sugestões

Com o escopo de organizar o rol de sugestões, decidiu-se apresentá-las segundo a temática relacionada com cada uma das dimensões de gestão da referida tipologia, conforme a seguir:

7.6.1 Dimensão de gestão “prevenção a desempenho em veneziana”

Diante de um cenário contínuo de disparidade entre a previsão orçamentária e a execução nas áreas da segurança pública, prisional e socioeducativa piauienses, uma alternativa promissora seria a atuação

3 Saporì e Soares (2015, p. 14) evidenciam que a expansão do tráfico de drogas nas periferias urbanas em décadas recentes constitui a principal matriz de crimes violentos na sociedade brasileira.

4 Campos (2015, p. 56) salienta que a responsabilidade social do trabalho policial tem que, obrigatoriamente, ser compartilhado com toda a sociedade, a fim de ser reduzido o espaço da arbitrariedade, da corrupção e da ineficiência.

integrada dos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo na formulação de estratégias e ações voltadas para a captação de recursos fora do orçamento público do Piauí, através das seguintes maneiras, a título de exemplo:

- 1) Emendas parlamentares federais e estaduais;
- 2) Convênios com municípios, outros estados (especialmente aqueles que fazem divisa com o Piauí) e a União;
- 3) Convênios com outras instituições públicas federais, estaduais e municipais.

Nesse aspecto, a Polícia Militar de Minas Gerais desponta como um modelo de sucesso na captação de recursos fora orçamento público estadual. Outro ponto imprescindível a se mencionar é que na formulação de convênios não se pode limitar a visão apenas na captação monetária, considerando que, de igual forma, bens e serviços são aspectos essenciais para o desenvolvimento e crescimento de qualquer organização. Cabe destacar ainda a necessidade de realização de encontros, palestras, cursos ou seminários acerca dessa temática para despertar junto aos integrantes das referidas instituições a importância e as potencialidades desse tipo de captação de recursos, bem como a criação de um grupo de trabalho permanente composto por integrantes dos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo para formular projetos de captação integrada de recursos.

Além disso, não se pode olvidar a necessidade de se formular uma política de cooperação estratégica direcionada para essas ações, uma vez que atuação em bloco, dentro de um alinhamento estratégico, possibilitará maior chance de sucesso do que a atuação isolada e, por vezes, conflitante com os demais sistemas.

Por derradeiro, sugere-se o uso de indicadores para se monitorar a incidência de afastamento entre a previsão orçamentária e a execução, a partir de eixos específicos (contratação de pessoal, aquisição de equipamento, capacitação etc.) a fim de se obter um quadro mais detalhado sobre essa dimensão de gestão.

7.6.2 Dimensão de gestão “gestão do conhecimento”

Em razão da urgente necessidade de melhoramento da gestão do conhecimento no âmbito dos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo do Piauí, formulou-se as seguintes sugestões:

- 1) Em um contexto macro, a criação de um plano estadual de gestão do conhecimento, utilizando, a título de exemplo, o plano implementado no estado de Minas Gerais no ano de 2012 pela Secretaria de Planejamento estadual através da Política Estadual de Gestão do Conhecimento

(Resolução nº 55, de 27 de julho de 2012), abrangendo a administração direta e indireta, autárquica e fundacional do Poder Executivo mineiro, com o objetivo de agregar valor aos serviços públicos, mediante a criação de uma ambiência favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento nos âmbitos interno e externo à administração pública estadual (BATISTA *et al.*, 2015);

A esse respeito, importante se faz apontar que a Política de Gestão do Conhecimento de Minas Gerais tinha como norteadores:

- A revisão ou estruturação de políticas organizacionais à luz dos princípios preconizados pela gestão do conhecimento, notadamente: memória organizacional; segurança da informação; tecnologia da informação e comunicação; comunicação interna; processos organizacionais; documentação; acesso e publicação de documentos; e gestão dos recursos humanos;

- A implementação de práticas direcionadas para as três atividades básicas associadas à gestão do conhecimento: geração de conhecimento: criação de condições e meios que estimulem os servidores a gerar novos conhecimentos, favorecendo as iniciativas de inovação; codificação do conhecimento: estruturação, explicitação e organização dos conhecimentos explícitos e tácitos em repositórios informacionais, visando a sua preservação e disseminação; e transferência do conhecimento: promoção de encontros presenciais e virtuais para o compartilhamento de ideias e experiências entre os servidores (BATISTA *et al.*, 2015).

2) Havendo demora na criação do plano estadual de gestão do conhecimento, seria conveniente, no âmbito dos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo, a criação de núcleos gerais de desenvolvimento de gestão do conhecimento, responsáveis pela coordenação dos núcleos locais a serem instalados em cada unidade da PMPI, PCPI, CBMEPI e nas unidades prisionais e socioeducativas, tal como ocorre com o sistema de inteligência dessas instituições;

Relativamente à sugestão 2, é oportuno enfatizar que ela deve ser desenvolvida de forma conjunta pelos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo, considerando que uma equipe multi-institucional possibilitará a potencialização de ideias e inovações, além da economia de recursos humanos, financeiros e logísticos, em razão da cooperação entre os referidos sistemas.

- 3) Contratação de assessoria especializada para auxiliar na implantação da gestão de conhecimento nos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo do Piauí;

4) Caso haja demora ou mesmo a impossibilidade de contratação de assessoria, deve-se investir em parcerias com outras instituições (empresas públicas ou privadas, universidades etc.) para auxiliar na implantação da gestão do conhecimento nos mencionados sistemas;

5) Realização de encontros, palestras, cursos ou seminários acerca dessa temática para despertar junto aos integrantes das referidas instituições a importância e as potencialidades da gestão do conhecimento;

6) Integração e padronização dos sistemas de informações das instituições de segurança (que se encontra em fase de finalização) com os sistemas prisional e socioeducativo, a fim de se formar uma base de dados unificada;

7) Formação de um grupo de trabalho integrado por servidores dos referidos sistemas voltado para o monitoramento e intercâmbio de informações acerca da criminalidade em geral e sobre a atuação das facções criminosas dentro e fora das unidades prisionais, estabelecendo ações integradas no enfrentamento a esses grupos criminosos;

8) Uso de indicadores para monitorar a implantação da gestão do conhecimento nos aludidos sistemas;

9) Criação de núcleos da PCPI, PMPI e CBMEPI para utilização compartilhada da ferramenta “guardião”⁵.

A respeito da sugestão 9, essa medida se faz necessária, porque, embora a quase totalidade das demandas investigativas recaiam sobre a Polícia Civil, não se pode desconsiderar a importância das investigações realizadas através de inquéritos policiais militares (IPM) pela PMPI e CBMEPI, mormente a partir da edição da lei nº 13.491/17 que ampliou significativamente o rol de crimes militares.

Ademais, a criação desses núcleos potencializaria as ações das corregedorias das instituições militares estaduais frente à prática de crimes militares por seus integrantes, inclusive evitando a formação e fortalecimento de milícias no estado do Piauí. Ressaltando que a criação desses núcleos estaria inserida num contexto de cooperação estratégica no âmbito do sistema de segurança pública. Por fim, cabe lembrar que na interação entre esses núcleos, devem ser observadas as reservas relativas às investigações sigilosas e/ou aquelas investigações que, por sua natureza, requeiram um rigoroso grau de compartimentação de informações.

7.6.3 Dimensão de gestão “análise dos envolvidos”

Por conta da necessidade da adoção de estratégias e ações orientadas para o fortalecimento da cooperação estratégica entre as instituições que

5 Equipamento utilizado para operacionalização das ordens judiciais de quebra de sigilo telefônico e telemático.

compõem o sistema de segurança pública, bem como entre este e os sistemas prisional e socioeducativo, considerando os ganhos institucionais e sociais que poderão ser alcançados ao se efetivar tais ações, elaboraram-se as seguintes sugestões:

1) Em um aspecto macro, a criação de um programa estadual de cooperação estratégica, a fim de se identificar e investir nas potencialidades dessa forma de aliança não só entre os sistemas aqui analisados, mas de igual forma, entre outras instituições, considerando as inúmeras áreas que, de algum modo, se relacionam, direta ou indiretamente, com a questão da segurança pública;

2) Havendo demora na criação programa estadual de cooperação estratégica, seria importante, no âmbito dos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo, a criação de grupos de trabalhos para desenvolver estratégias e ações sobre essa temática, a fim explorar as potencialidades desse tipo de aliança;

3) Contratação de assessoria especializada para auxiliar no desenvolvimento de estratégias e ações no campo da cooperação estratégica;

4) Caso haja demora ou mesmo a impossibilidade de contratação de assessoria, deve-se investir em parcerias com outras instituições (empresas públicas ou privadas, universidades etc.) para auxiliar no desenvolvimento de estratégias e ações no campo da cooperação estratégica;

5) Realização de encontros, palestras, cursos ou seminários acerca dessa temática para despertar junto aos integrantes das referidas instituições a importância e as potencialidades da cooperação estratégica.

Nesse passo, é pertinente mencionar que a cooperação estratégica entre os sistemas de segurança, prisional e socioeducativo, além de minimizar a ocorrência de eventuais conflitos, maximizaria as oportunidades de sucesso em áreas como captação de recursos, gestão do conhecimento, modernização de gestão entre outras.

Outrossim, a cooperação estratégica poderia fomentar o nascimento de uma desejável estratégia de longo prazo entre os referidos sistemas, possibilitando, dentre outras coisas:

- A racionalização do emprego dos recursos;
- A busca por soluções compartilhadas;
- O direcionamento conjunto de recursos para programas, projetos e ações objetivando a melhorar a governança, a gestão e a eficiência;
- A atuação em rede;
- O alinhamento estratégico para o emprego de recursos, especialmente em relação à manutenção de projetos integrados de longo prazo;
- Uso de indicadores para monitorar a relação de cooperação entre os mencionados sistemas.

Por fim, convém enfatizar que esse raciocínio se aplica, de igual forma, às instituições que compõem o sistema de segurança pública piauiense (PMPI, PCPI e CBMEPI).

7.6.4 Dimensão de gestão “mudança da cultura organizacional”

Em decorrência da necessidade de políticas públicas direcionadas para a efetivação do estilo de administração gerencial no âmbito dos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo do Piauí, delinearam-se as seguintes sugestões similares ao tópico acima:

- 1) Numa perspectiva macro, a criação de um plano estadual de modernização gerencial;
- 2) Havendo demora na criação de um plano estadual de modernização gerencial, seria apropriado, no âmbito dos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo, a criação de grupos de trabalhos para desenvolver estratégias e ações sobre essa temática, com o objetivo de alcançar soluções conjuntas para modernização da gestão dos referidos sistemas;
- 3) Contratação de assessoria especializada para auxiliar na efetiva implantação da administração gerencial nos sistemas de segurança pública, prisional e socioeducativo do Piauí;
- 4) Caso haja demora ou mesmo a impossibilidade de contratação de assessoria, deve-se investir em parcerias com outras instituições (empresas públicas ou privadas, universidades etc.) para auxiliar na efetiva implantação da administração gerencial nos aludidos sistemas;
- 5) Realização de encontros, palestras, cursos ou seminários acerca dessa temática para despertar junto aos integrantes das referidas instituições a importância e as potencialidades da administração gerencial.
- 6) Uso de indicadores para monitorar a mudança da cultura burocrática para a gerencial no âmbito mencionados sistemas;
- 7) Criação de curso integrado de especialização em gestão estratégica de segurança pública destinados aos gestores de nível estratégicos dos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo;
- 8) Implementação das áreas integradas de seguranças, onde a Polícia Militar e a Polícia Civil trabalhariam integradas no mesmo limite territorial, obrigando-as a planejar e avaliar seu trabalho e as aproximando da sociedade local, através de conselhos comunitários de segurança (SOARES, 2006, p. 122).
- 9) Criar e implantar política de estruturação e valorização da carreira policial visando à equiparação salarial entre as polícias e o corpo de bombeiro, conforme previsto no plano estadual de segurança pública (PIAÚÍ, 2018, p. 117).

Essa última sugestão é de suma importância, principalmente quando se leva em consideração a significativa disparidade entre os subsídios recebidos por policiais civis e policiais penais e os subsídios inferiores pagos aos militares estaduais piauienses.

7.6.5 Dimensão de gestão “julgamento moral da população”

Por conta da necessidade de estudos mais aprofundados sobre a influência do ambiente social no desenvolvimento das pessoas, a fim de subsidiar a formulação de políticas públicas que visem infundir valores sociais positivos, afastando a influência do crime e da violência, listaram-se as seguintes sugestões:

- 1) Realização de pesquisas periódicas e aprofundadas, abrangendo todo o território piauiense, para acompanhar eventuais oscilações na percepção da população sobre aspectos relacionados às estruturas denominadas microssistema, mesossistema, exossistema e macrosistema da teoria ecológica do desenvolvimento humano de Bronfenbrenner (1996).
- 2) A partir da análise das pesquisas acima mencionadas, elaborar estratégias para a formulação de políticas públicas eficientes como o escopo de se minimizar a influência do crime e da violência nas diversas camadas sociais, levando em consideração faixa etária, sexo, grau de instrução, ambiente cultural, tamanho das cidades, entre outros aspectos relevantes;
- 3) Criação de um grupo de trabalho multidisciplinar formado pelos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo, outras instituições públicas e privadas, universidades, conselhos comunitários de segurança entre outras instituições, como o objetivo de estudar a temática, de forma aprofundada, identificando as suas potencialidades de emprego;
- 4) Iniciação de diálogos com a Secretaria Estadual de Educação com vistas ao planejamento de palestras sobre a temática junto aos alunos, por meio de professores, psicólogos, policiais e outros profissionais relacionados à matéria;
- 5) Potencialização de projetos sociais de caráter preventivo e educativo, tais como PROERD, pelotão-mirim, mirim-cidadão entre outros dessa natureza;
- 6) Obrigatoriedade do serviço de policiamento escolar como serviço em todas as unidades da PMPI, formando uma parceria direta entre a polícia, escola, família e comunidade local;
- 7) Na área prisional, fomentar a implantação de APAC's (Associação de Proteção e Assistência aos Condenados) no Piauí.

De forma a sintetizar os princípios que nortearam este trabalho, como última sugestão, apresenta-se, a partir das propostas indicadas na

pesquisa, a criação do inédito plano estratégico integrado de longo prazo na segurança pública, estabelecendo as principais diretrizes para as áreas da segurança, prisional e socioeducativa do Piauí nos próximos vinte anos.

Nessa linha de raciocínio, o mencionado planejamento de longo prazo consiste em utilizar as dimensões de gestão da tipologia estudada como indicadores para montar um painel de monitoramento da realidade do Piauí no tocante aos sistemas de segurança, prisional e socioeducativo, realizando-se reuniões periódicas para verificação de eventuais necessidades de recalibragem diante dos resultados obtidos.

Isso posto, não se pode olvidar a interconexão entre os aspectos relacionados a cada dimensão de gestão, considerando, por exemplo, que a gestão moderna aliada com cooperação estratégica e o accountability podem fortalecer a participação da sociedade no apoio à destinação e efetivação de orçamento público para as áreas da segurança, prisional e socioeducativa.

Também é relevante observar que para várias demandas relacionadas às dimensões de gestão analisadas apresentou-se, como sugestão, a importância de parcerias com outras instituições. Nessa vertente, convém mencionar, como modelo, a estratégia de sucesso adotada pela Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) quando da antiga parceria com a Fundação João Pinheiro (FJP) ⁶, ao longo de muitos anos, que auxiliou, de forma significativa, na consolidação de uma mentalidade de gestão moderna dentro da corporação, conforme destaca o estudo de Miranda (2013).

Por fim, é imprescindível consignar que, a despeito das graves limitações estruturais e orçamentárias verificadas na pesquisa, os indicadores constantes nas últimas edições do Anuário Brasileiro de Segurança colocam o Piauí entre os estados mais seguros do país e o mais seguro da região nordeste.

6 A Fundação João Pinheiro é uma instituição pública estadual, vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, que tem como missão institucional oferecer subsídios empíricos e analíticos aos formuladores de políticas públicas nos diversos níveis do estado (MIRANDA, 2013, p. 32).

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Sérgio Henrique Hudson de. Presidencialismo de coalizão: o dilema institucional brasileiro. **Dados:** Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 31, n. 1, 1988. Disponível em: <https://politica3unifesp.files.wordpress.com/2013/01/74783229-presidencialismo-de-coalizao-sergio-abranches.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2020.

ASSIS, Luís Otávio Milagres de. Prefácio. In: *REIS, Gilberto Protásio dos. Políticas de Estado na segurança pública: metodologia para gestão de longo prazo no Brasil*. São Paulo: Sicurezza, 2014.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira:** como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira:** a experiência do governo de Minas Gerais. Rio de Janeiro: Ipea, 2015. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=24502. Acesso em: 13 ago. 2020.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública.** Brasília: IPEA, 2005. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/Tds/td_1095.pdf. Acesso em: 21 set 2020.

BRASIL. **Atlas da violência 2019.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio_institucional/190605_atlas_da_violencia_2019.pdf. Acesso em: 14 mar. 2020.

BRASIL. **Atlas da violência 2020.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/>. Acesso em: 23 out. 2020.

BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Diretrizes do Governo Eletrônico – Oficinas de Planejamento.** Brasília: 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 Abr 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 667, de 2 de julho de 1969.** Reorganiza as Polícia Militar e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal. Brasília, 1969. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decrei/1960-1969/decreto-lei-667-2-julho-1969-374170-norma-pe.html>. Acesso em: 24 Jul. 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 88.777, de 30 de setembro de 1988.** Aprova o regulamento para as polícias militares e corpos de bombeiros militares

(R- 200). Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d88777.htm. Acesso em: 19 out. 2020.

BRASIL. Departamento Penitenciário Nacional. **DEPEN lança dados do SISDEPEN do primeiro semestre de 2020**. Disponível em: <https://www.gov.br/depen/pt-br/assuntos/noticias/depen-lanca-dados-do-sisdepen-do-primeiro-semester-de-2020>. Acesso em: 17 out. 2020.

BRASIL. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pi/panorama>. Acesso em: 21 mai. 2020.

BRASIL. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Evolução do IDHM e seus índices componentes no período de 2012 a 2017. Disponível em: http://atlasbrasil.org.br/2013/data/rawData/Radar%20IDHM%20PNADC_2019_Book.pdf. Acesso em: 14 mai. 2020.

BRASIL. **Lei n. 9.099, de 26 de setembro de 1995**. Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. Brasília, 1995. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9099.htm. Acesso em: 13 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018**. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, criou a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13675.htm. Acesso em: 27 jun. 2020.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Projeto “Planejamento e Gestão Governamental na Esfera Estadual: uma análise comparativa dos processos, conteúdos e sistemas de acompanhamento dos PPAs”**. Relatório de Pesquisa: Estado de Minas Gerais 2015. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/redeipea/images/pdfs/termo_referencia/relatorio_pesquisa_minas_gerais.pdf. Acesso em: 27 mai. 2020.

BRASIL. Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos. **Levantamento anual SINASE 2017**. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/crianca-e-adolescente/LevantamentoAnualdoSINASE2017.pdf>. Acesso em: 18 out. 2020.

BRASIL. Secretaria Especial de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. **Relatório de Conjuntura nº 4 - Custos Econômicos da Criminalidade no Brasil**. Brasília, 2018.

BLOCK, Michael K.; HEINEKE, John, M. *A labor theoretic analysis of criminal choice*. *The American Economic Review*, v. 65, n. 3, 1975, p. 314-325. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1870218. Acesso em: 03 set. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Burocracia pública na construção do Brasil**. São Paulo: Escola de Economia FGV, 2008. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/BOOKS/Burocracia_Publica_construcao_Brasil.pdf.

Acesso em: 20 jun. 2020.

BRONFENBRENNER, Urie. **A ecologia do desenvolvimento humano: experimentos naturais e planejados**. Tradução: Maria Adriana Veríssimo Veronese. 2. reimp. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

CAMPOS, Cesar José de. **Gestão pública é possível: o case Delegacia Legal no RJ**. Curitiba: Appris, 2015.

CARRERA NETO, Sérgio. **Modelos de polícia**. Recife: Inoveprimer, 2020. In: CERQUEIRA, Daniel; LOBÃO, Waldir. **Determinantes da criminalidade: uma resenha dos modelos teóricos e resultados empíricos**. Brasília: IPEA, 2003. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0956.pdf. Acesso: em 29 set. 2020.

COSTA, De Leon Petta Gomes da. **Cooperação entre estado-nação e o crime organizado: uma geopolítica obscura**. Orientador: Prof. Dr. André Roberto Martin. 2017. 158f. Tese (Doutorado em Geografia Humana) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2017. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-19032018-115217/publico/2017_DeLeonPettaGomesDaCosta_VCorr.pdf. Acesso em: 01 out. 2020.

COSTA, Rosane Miller. Violência na adolescência. In: *SOUZA, José Maria de Andrade (Org.). A questão da violência no momento atual: debates psicanalíticos sobre educação, saúde e segurança*. Fortaleza: Aprender, 2005.

CRUZ, Marcus Vinícius Gonçalves da; SOUZA, Letícia Godinho de; BATITUCCI, Eduardo Cerqueira. Percurso recente da política penitenciária no Brasil: o caso de São Paulo. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, set./out., 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/12054>. Acesso em: 30 set. 2020.

CUNHA, Manuela Ivone. **Criminalidade e segurança**. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019.

DE PLÁCIDO E SILVA, Oscar Joseph. **Vocabulário jurídico**. 18. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

EBERSTADT, Mary; LAYDEN, Mary. **Os custos sociais da pornografia: oito descobertas que põem fim ao mito do “prazer inofensivo”**. Tradução: Priscila Catão. São Paulo: Quadrante, 2019.

EIRIZ, Vasco. **Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas**. 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000200004&lng=pt&nrm=iso&tln=pt. Acesso em: 26 set. 2020.

FARIAS, Pedro. Tendências da reforma do Estado. In: *MEDEIROS, César Medeiros; LEVY, Evelyn (Org.). Novos caminhos da gestão pública: olhares e dilemas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

FERNANDES, Antônio Sergio Araújo; SOUZA, Thiago Silva e. **Ciclo**

orçamentário brasileiro. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4280/1/4_Livro_Ciclo%20orc%CC%A7amenta%CC%81rio%20brasileiro.pdf. Acesso em: 05 out. 2020.

FERNANDES, Sérgio Henrique Soares. **Fundamentos de planejamento prospectivo aplicados à Polícia Militar.** Belo Horizonte: D'Plácido, 2016.

FERNÁNDEZ, Conrado J.; YÑIGUEZ, Agustín. **Gestión estratégico da polícia: organização da eficiência no trabalho policial.** Sevilla: Punto Rojo Libros, 2014.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2020.** São Paulo: FBSP, 2020. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/anuario-brasileiro-seguranca-publica/>. Acesso em: 19 out. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. **O Processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual.** Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000200248&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 21 set. 2020.

GROSSMAN, Dave. **Matar!:** um estudo sobre o ato de matar e o preço cobrado do combatente e da sociedade. Tradução: Ulisses Lisboa Perazzo Lannes. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2007.

HOLLOWAY, Thomas H. **Polícia no Rio de Janeiro: repressão e resistência numa cidade do século XIX.** Tradução: Francisco de Castro Azevedo. Rio de Janeiro: FGV, 1997. LEAL, Gabriel. **Do pensamento policial: cultura, literatura e segurança pública.** Curitiba: CRV, 2018.

LEITÃO, Valton de Miranda. A violência do sistema comunicacional moderno. *In:* SOUZA, José Maria de Andrade (Org.). **A questão da violência no momento atual:** debates psicanalíticos sobre educação, saúde e segurança. Fortaleza: Editora Aprender, 2005.

LOPES, Pâmela de Souza Olicheski; CLEMENTEL, Fabiano Kingeski. **O método APAC:** um estudo sobre a eficácia da alternativa à crise do sistema carcerário brasileiro. Disponível em: https://www.pucrs.br/direito/wp-content/uploads/sites/11/2020/08/pamela_lopes.pdf. Acesso em: 01 out. 2020.

LISBOA, Manuel; TEIXEIRA, Ana Lúcia. **Policiamento de proximidade:** representações e práticas da população e inovação organizacional na polícia. Lisboa: Húmus, 2015.

LYRA, ariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. **O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa:** contribuições para construção de um modelo de análise. 2009. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000500004&lng=pt&tlng=pt)

65552009000500004&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 23 set. 2020.

MANNING, Nick *et al.* **Reformas de gestão pública: o que a América Latina tem a aprender com a OCDE?** *In:* MEDEIROS, César Medeiros; LEVY, Evelyn (org.). **Novos Caminhos da gestão pública: olhares e dilemas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARQUES, M, A, **Governança social, accountability e políticas públicas em Minas Gerais:** percepção sobre indicadores de gestão de longo prazo no Sistema de Defesa Social. Belo Horizonte: Centro de Ensino de Graduação da Academia de Polícia Militar, 2011.

MENDES, Marcos. Eficiência do gasto público no Brasil: incentivos na alocação dos recursos públicos. *In:* MEDEIROS, César Medeiros; LEVY, Evelyn (Orgs.). **Novos Caminhos da gestão pública: olhares e dilemas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MILLER, David. **Gestão de mudança com sucesso:** uma abordagem organizacional focada em pessoas. Tradução: Giovana Franzolin. São Paulo: Integre, 2012.

MINGARDI, Guaracy. **Polícia Investigativa.** *In:* MINGARDI, Guaracy (Org.). **Política de segurança: os desafios de uma reforma.** São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2013.

MIRANDA, Dayse. **O que quer a polícia: poder ou competência?** Curitiba: Appris, 2013.

MORRISON, Andrew; BRUVINIC, Mayara; SHIFTER, Michael. **América violenta: fatores de riesgo, consecuencias y implicaciones para las políticas sobre la violencia social y doméstica.** *In:* FRÜHLING; Hugo; TULCHIN; Joseph S.; GOLDING, Heather A. **Crimen y violencia en América Latina: seguridad ciudadana, democracia y Estado.** Tradução: Eva Zimerman e Javier Escobar. Bogotá: Fondo de Cultura Económica, 2005.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. **Parcerias e alianças estratégicas:** uma abordagem prática. São Paulo: Global, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento.** Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOVO, Benigno Núñez. **A educação prisional no Mercosul, unidade prisional de Bom Jesus, Estado do Piauí, Brasil.** 2019. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/72497/a-educacao-prisional-no-mercosul-unidade-prisional-de-bom-jesus-estado-do-piaui-brasil/6>. Acesso em: 09 out. 2020.

NUNES, Laura M. *et al.* **Crime e segurança nas cidades contemporâneas**. Porto: Fronteira do Caos Editores, 2017.

OLIVEIRA, Ana Clara de; ALMEIDA, Bernardo de; GUIMARÃES, Tadeu Barreto. A integração planejamento-orçamento. *In*: VILHENA, Renata *et al.* (Orgs.). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

OLIVEIRA, Cristiano Aguiar de. **Criminalidade e o tamanho das cidades brasileiras**: um enfoque da economia do crime. 2005. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2005/artigos/A05A152.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2020.

POCHMANN, Marcio; GUERRA, Alexandre. **Piauí: trajetória e transição econômica**. Teresina: CEPRO, 2019.

PIAUÍ. **Constituição do Estado do Piauí de 1989**. Teresina, 1989. Disponível em: <http://www.cge.pi.gov.br/legis/legislacao/constituicao-do-estado-do-piaui-2013.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2020.

PIAUÍ. **Decreto nº 17.998, de 19 de novembro de 2018**. Cria o Sistema Integrado de Registro de Boletim de Ocorrência no âmbito da Secretaria de Segurança Pública do Estado do Piauí. Teresina, 2018b.

PIAUÍ. **Decreto nº 17.999, de 19 de novembro de 2018**. Estabelece as diretrizes para a adoção de procedimentos pelos policiais militares na lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência. 2018b. Teresina, 2018.

PIAUÍ. **Lei n. 3.529, de 20 de outubro de 1977**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Piauí e dá outras providências. Teresina, 1997.

PIAUÍ. **Lei n. 3.808, de 16 de julho de 1981**. Dispõe sobre o Estatuto da Polícia Militar do Piauí e dá outras providências. Teresina, 1981a.

PIAUÍ. **Lei n. 3.808, de 16 de julho de 1981**. Dispõe sobre o Estatuto da Polícia Militar do Piauí e dá outras providências. Teresina, 1981b.

PIAUÍ. **Lei Complementar Nº 28, de 09 de junho de 2003**. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Administração Pública do Estado do Piauí e dá outras providências. Teresina, 2003. Disponível em: <http://legislacao.pi.gov.br/legislacao/default/detalhe/12394>. Acesso em: 26 mar. 2020.

PIAUÍ. **Lei Complementar n. 37, de 09 de março de 2004**. Dispõe sobre o Estatuto da Polícia Civil do Piauí e dá outras providências. Teresina, 2004. Disponível em: <http://legislacao.pi.gov.br/legislacao/default/detalhe/14497>. Acesso em: 10 out. 2020.

PIAUÍ. Polícia Civil. **Portaria nº 002-GDG/2020/AN, de 15 de janeiro de 2020**. Institui o Sistema de Gestão Estratégica da Polícia Civil e dispõe sobre o Plano Estratégico 2020/2030, o Mapa Estratégico da Polícia Civil e dá outras providências. Teresina, 2020a. Disponível em: http://www.pc.pi.gov.br/download/202002/PC11_17638ab888.pdf. Acesso: 11 de out. 2020.

PIAUÍ. Polícia Militar. **Projeto Conectados pela Segurança vence o Prêmio Boas Práticas de Gestão**. Disponível em: <http://www.pm.pi.gov.br/noticia.php?id=7905>. Teresina, 2020b. Acesso em: 11 out. 2020.

PIAUÍ. **Plano Participativo de Segurança de Segurança Pública do Estado do Piauí “Todos pela Segurança”**. Disponível em: http://www.ssp.pi.gov.br/download/201806/SSP08_a7bbeba3c8.pdf. Acesso em: 13 mar. 2020.

REINALDO, Riedel Batista S. **Gestão policial: experiência como Delegado Geral de Polícia Civil**. Teresina: Nova Aliança, 2020.

REIS, Gilberto Protásio dos. **Políticas de Estado na segurança pública: metodologia para gestão de longo prazo no Brasil**. São Paulo: Sicurezza, 2014.

REIS, Gilberto Protásio dos; LISTGARTEN, Sílvia. Governança da sociedade no Conselho de Defesa Social de Minas Gerais: potencialidades de aprimoramento da democracia participativa e da conexão entre políticas de defesa social com as de desenvolvimento econômico e social. **Revista Eletrônica**, Belo Horizonte, Faculdade Del Rey, n. 1, jan-jun. 2010. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170728104824.pdf. Acesso em: 27 jun. 2020.

REIS, Gilberto Protásio dos. **Projetos complexos de longo prazo na segurança pública: um estudo sobre vetores de análise e dimensões de gestão**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2009. Disponível em: http://www.bibliotecapolicial.com.br/upload/documentos/GESTAO-DE-PROJETOS-DE-LONGO-PAZO-21069_2011_4_13_47_38.pdf. Acesso em: 14 mar. 2020.

REIS, Gilberto Protásio dos. Gestão da Segurança Pública no Brasil: vetores de análise e dimensões de gestão de projetos interorganizacionais de longo prazo. **Revista Segurança, Justiça e Cidadania**, v. 3, n. 5, 2011. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), 2011.

REIS, Gilberto Protásio dos. A guerra cultural em duas velocidades e seus reflexos na segurança pública. *In*: REIS, Gilberto Protásio dos; SILVA JÚNIOR, Dequex Araújo; SILVA JÚNIOR, Azor Lopes da. **A guerra cultural e seus reflexos na segurança pública**. I Colóquio Interno da Comunidade Científica do Instituto Brasileiro de Segurança Pública. São José do Rio Preto. [s.l.], 2020.

ROLIM, Marcos. **A Síndrome da Rainha Vermelha: policiamento e segurança pública no século XXI**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar: Oxford Inglaterra: University of Oxford, Center for Brazilian Studies, 2006.

SANTOS, Edson dos. **Rede interorganizacional de criação e compartilhamento de conhecimento no sistema de Defesa Social mineiro: inovação de processos, eficácia e efetividade das ações e resultados**. Belo Horizonte: Faculdade de engenharia de Minas Gerais, 2011.

SARAIVA, Izabela. **O princípio da eficiência como postulado da administração pública gerencial**. 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/28704/>

o-principio-da-eficiencia-como-postulado-da-administracao-publica-gerencial. Acesso em: 21 jun. 2020.

SAPORI, Luís Flávio. **Segurança pública no Brasil: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SAPORI, Luís Flávio; SOARES, Ary Dillon. **Por que cresce a violência no Brasil?** Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2015.

SEBÁSTIAN, Luis de. **Análisis de los involucrados**. Washington, D.C. (USA): Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, 1999. Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/An%C3%A1lisis-de-los-involucrados.pdf>. Acesso em: 23 set. 2020.

SHENHAR, Aaron J.; WIDEMAN, R. Max. *Optimizing project success by matching pm style with project type*. **Project Management Forum**, 2000. Disponível em: <http://www.maxwideman.com/papers/improvingpm/improvingpm.pdf>. Acesso em: 05 out. 2020.

SILVA, Darly Henriques da. **Cooperação Internacional em Ciência e Tecnologia: oportunidades e riscos**. 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-73292007000100001&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 23 set. 2020.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOARES, Luiz Eduardo. **Segurança tem saída**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

SOUSA, António Francisco de. **A polícia no estado de direito**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

SZABÓ, Ilona; RISSO, Melina. **Segurança pública para virar o jogo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

TEIXEIRA, Enise Barth; VITCEL, Marlise Sozio; BEBER, Marlise Costa. **Redes de Cooperação e Desenvolvimento Regional: o caso Unijui/Sedai**. 2007. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/149>. Acesso em: 26 set. 2020.

TONETO, Bernardete. **Segurança pública: questão de justiça**. São Paulo: Salesiana, 2008.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se componentes**. Tradução: Maria Luíza de Carvalho. Rio de Janeiro: Renavan, 2001.

Sobre o autor



José Wilson Gomes de Assis



Oficial da Polícia Militar do Piauí. Bacharel em Direito pela Universidade Estadual do Piauí - UESPI (2008), Bacharel em Ciências de Defesa Social pelo Instituto de Ensino de Segurança do Pará - IESP (2001), Especialista em Gestão de Segurança Pública pela Universidade Estadual do Piauí - UESPI (2013), Especialista em Docência no Ensino Superior pela Universidade Cidade de São Paulo - UNICID (2014), Especialista em Gestão Estratégica de Segurança Pública (CSP/CEGESp) pela Polícia Militar de Minas Gerais (2020). Possui vasta experiência na área de inteligência e administração penitenciária, exercendo durante 8 anos as funções de Diretor de Inteligência Penitenciária e Diretor da Administração Penitenciária da Secretaria da Justiça do Estado do Piauí. De 2014 a junho de 2016, exerceu, respectivamente, a função de chefe da Divisão de Inteligência da Corregedoria da Polícia Militar do Piauí e a função de Oficial Adjunto da Divisão de Análise de Processos e Procedimentos da Corregedoria da PMPI. De julho de 2016 a janeiro de 2017, exerceu a função de Coordenador de Formação Profissional do Centro de Educação Profissional da PMPI, sendo responsável direto pelo Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Piauí. De fevereiro de 2017 a março de 2019 exerceu a função de subcomandante do Comando de Policiamento Especializado da PMPI, o qual é responsável por coordenar as tropas especializadas da Polícia Militar (BOPE, RONE, CHOQUE, CAVALARIA, POLÍCIA AMBIENTAL E POLÍCIA DE TRÂNSITO). De abril de 2019 a junho de 2020 exerceu a função de Chefe de Gabinete do Secretário de Segurança Pública do Estado do Piauí. Desde junho de 2020 exerce a função de Diretor Administrativo da Secretaria de Segurança Pública do Piauí. Tem experiência na área de Gestão Pública e Educação, com ênfase na pesquisa e no ensino. Atuou como palestrante em vários Congressos e Seminários. Possui vários artigos publicados em revista de âmbito nacional e sites jurídicos especializados. Coautor das seguintes obras: Abordagem policial e direitos humanos (2022) e Polícia Preventiva no Brasil: Direito Policial: abordagens e busca pessoal (2022).



