

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Lara Petrarca Iruzun

**ESTUDO DOS INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO NA
GESTÃO PÚBLICA POLICIAL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO
SUL: UMA ANÁLISE CRÍTICA**

Santa Vitória do Palmar, RS
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Lara Petrarca Iruzun

**ESTUDO DOS INDICADORES PARA TOMADA DE
DECISÃO NA GESTÃO PÚBLICA POLICIAL NO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE CRÍTICA**

Santa Vitória do Palmar, RS
2015

Lara Petrarca Iruzun

**ESTUDO DOS INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO
PÚBLICA POLICIAL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE
CRÍTICA**

Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Pública.**

Orientadora: Pfr^a. Dr^a. Clândia Maffini Gomes

Santa Vitória do Palmar, RS
2015

Lara Petrarca Iruzun

ESTUDO DOS INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO PÚBLICA POLICIAL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE CRÍTICA

Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública**.

Aprovado em 19 de dezembro de 2015:

Clândia Maffini Gomes, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

GILNEI LUIZ DE MOURA, Dr. (UFSM)
(Examinador)

JORDANA MARQUES KNEIPP, Mestre (UFSM)
(Examinador)

TIAGO ZARDIN PATIAS, Mestre (UNIPAMPA)
(Examinador)

Santa Vitória do Palmar, RS
2015

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	07
3	O ENQUADRAMENTO DA ATIVIDADE DA POLÍCIA JUDICIÁRIA DOS ESTADOS	08
4	ASPECTOS RELACIONADOS À TOMADA DE DECISÃO	10
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	12
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
7	REFERÊNCIAS	20

GESTÃO PÚBLICA

ESTUDO DOS INDICADORES PARA TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO PÚBLICA POLICIAL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE CRÍTICA

STUDY OF INDICATORS FOR DECISION MAKING IN PUBLIC MANAGEMENT POLICE IN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL: A CRITICAL ANALYSIS

Lara Petrarca Iruzun¹, Cláudia Maffini Gomes²

RESUMO

Esta pesquisa aborda questões referentes à realidade do quadro de servidores da polícia civil do Estado do Rio Grande do Sul o qual se encontra defasado, eis que, como adiante será demonstrado, há poucos funcionários para atenderem a demanda do aumento da criminalidade. Desse modo, pretende-se observar como estão sendo sopesados os atuais critérios utilizados para a tomada de decisão acerca do alocamento do quadro efetivo de servidores da polícia civil averiguando se tal abordagem consegue atender de forma eficaz as demandas sociais. A partir de estatísticas extraídas da Secretaria de Segurança Pública do estado, bem como dos critérios atualmente utilizado para a distribuição dos servidores, é que será realizado estudo da maneira como estão sendo alocados. Levando em consideração a defasagem do efetivo, o aumento populacional e o crescente índice de criminalidade, far-se-á uma sondagem, através de gráficos elucidativos, sobre o tema propondo uma reflexão sobre esse problema. Em que pese ser imprescindível que o tomador da decisão na polícia civil tenha por base critérios para lhe orientar na escolha da decisão, verificaremos que, de fato, o que prepondera para a tomada da decisão final é a força política, uma vez que não há regramento institucional sobre o alocamento de servidores. Assim, será feita uma abordagem dos critérios que são utilizados para a posterior tomada da decisão e, conseqüentemente, uma análise crítica; finalizando com as considerações da autora sobre o tema.

Palavras-chave: Gestão. Pública. Policial. Tomada. Decisão.

ABSTRACT

This research addresses issues related to the reality of the civil police server framework of the State of Rio Grande do Sul which is outdated, behold, as will be shown, there are few staff to meet the demand of increased crime. Thus, we intend to observe how they are being weighed the current criteria used for decision making about the allocation of permanent staff of the civil police servers examining whether such an approach can effectively meet social demands. From statistics extracted from the Public Security Bureau of

1. Autora.

2. Orientadora.

the State as well as the criteria currently used for the distribution of servers, it is to be held study the way are being allocated. Considering the lag of effective, population growth and the increasing crime rate, far-there will be a survey, through illustrative graphics on the theme proposing a reflection on this issue. Despite being essential to the decision maker in the civil police has based criteria to guide you in choosing the decision, we find that, in fact, what prevails for taking the final decision is a political force, since there is no institutional on the allocation of servers. Thus, an approach is made of the criteria that are used for further decision is made, and consequently, a critical analysis; ending with the considerations of the author on the subject.

Keywords: Public. Management. Police. Marking. Decision.

1. INTRODUÇÃO

Um dos maiores problemas enfrentados pelos gestores públicos na área de segurança pública é notoriamente a defasagem do número de servidores no quadro funcional, como demonstra-se ao longo desta pesquisa, apesar de a população do estado do Rio Grande do Sul ter aumentado consideravelmente, o número de funcionários públicos componentes da polícia judiciária manteve-se praticamente o mesmo, a saber, no ano de 1981 eram 5.614 policiais civis ao passo que no ano de 2015 somam 5.615, segundo dados fornecidos pelo setor de Departamento de Pessoal da Polícia Civil gaúcha.

Diante dessa realidade e devido à complexidade que envolve essa problemática, ou seja, todos os reflexos que advém da carência de recursos humanos no combate a criminalidade, é que se fez ao longo deste artigo uma análise sobre o cenário real que envolve a tomada de decisão na gestão pública policial especificamente acerca da alocação de servidores da polícia judiciária. A partir de referenciais doutrinários sobre o assunto, compreende-se a maneira como os pesquisadores abordam o tema sobre a tomada de decisão nas organizações pelos respectivos gestores e visualiza-se o confronto entre a teoria sobre essa temática e a realidade efetivamente vivenciada em nosso Estado.

Para isso, primeiramente, apresenta-se uma abordagem sintética sobre o alvo desta pesquisa com o propósito de se compreender onde a polícia judiciária está inserida na estrutura do Estado, demonstrando assim a importância do tema. Depois, passa-se a analisar a realidade fática do quadro de servidores da Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul ao longo dos anos através de dados específicos que são esboçados por meio de gráficos, bem como da produção (do número de procedimentos que são concluídos e remetidos ao Poder Judiciário) que os servidores vêm alcançando no período histórico abordado, eis que este aspecto, em especial, revela-se de fundamental importância para uma análise acerca da eficiência do trabalho que vem sendo prestado à sociedade. Somado a essa realidade apresenta-se o inteiro teor de uma entrevista realizada com o Ex-Chefe de Polícia Delegado Ranolfo Vieira Júnior pelo motivo de o mesmo ter estado à frente da instituição por um longo tempo, bem como pelo motivo de ter colaborado na elucidação de muitos aspectos relevantes nesta pesquisa; no dia 30/09/2015 esse gestor respondeu aos questionamentos apontados

acerca dos aspectos que envolvem a tomada de decisão no tocante ao alocamento dos servidores.

Em suma, adiante segue uma análise crítica à respeito da maneira que os gestores vêm enfrentando a severa defasagem de servidores no quadro da polícia judiciária, cujo objetivo concentra-se em trazer à baila toda a complexidade que envolve a tomada de decisão, a saber: a falta de regramento institucional, a defasagem de servidores, a forte ingerência política e o aumento da criminalidade.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo de natureza descritiva consiste na revisão de referenciais bibliográficos sobre os aspectos que envolvem a tomada de decisões nas organizações, sendo utilizada também a opinião de doutrinadores que tratam deste assunto. Primeiramente, aborda-se a questão referente à previsão constitucional de que a polícia judiciária está inserida como atividade típica do Estado.

Além disso, coletaram-se dados primários e secundários. Tendo por finalidade estabelecer quadros comparativos acerca da realidade do número de servidores da polícia civil em contraponto a crescente criminalidade e ao aumento populacional, utilizaram-se dados estatísticos fornecidos pela Secretaria de Segurança Pública do Estado, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e dados fornecidos pelo Departamento de Policial da Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul.

No intuito de se demonstrar a maneira como na prática ocorre à tomada de decisão acerca da alocação do efetivo de servidores, apresenta-se o inteiro teor de uma entrevista realizada com o Ex-Chefe de Polícia Delegado Ranolfo Vieira Júnior o qual esteve à frente da instituição pelo período de quatro anos. Importante esclarecer a pertinência das informações trazidas por Ranolfo ao passo que este foi o gestor que inovou trazendo para a tomada de decisões na Polícia Civil a coleta de dados e critérios objetivos para a alocação dos servidores - tendo em vista a carência de regramento normativo específico sobre o tema - o entrevistado durante a sua gestão eu ênfase ao enfrentamento da criminalidade nos crimes contra a vida,

para isso, concentrou servidores nas cidades que detinham o maior número de delitos de homicídio.

Dessa feita, abordam-se ainda aspectos constitucionais e institucionais da Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul, bem como dados estatísticos colhidos através da Secretaria de Segurança Pública do Estado.

3 O ENQUADRAMENTO DA ATIVIDADE DA POLÍCIA JUDICIÁRIA DOS ESTADOS

Tendo em vista que o presente estudo aborda o tema referente à importância da tomada de decisão na polícia civil do Estado do Rio Grande do Sul restringindo a questão especificamente sobre a alocação do quadro de servidores, é que se faz necessário, primeiramente, uma breve explicação acerca do enquadramento da atividade desempenhada pela instituição, bem como sua classificação como um serviço público de monopólio estatal. Sobre esse assunto, Bresser Pereira traz a seguinte explicação acerca das diversas atividades prestadas pelo Estado:

“O Estado é uma entidade monopolista por definição. Não foi por outra razão que Weber o definiu como a organização que detém o monopólio legítimo da violência. Atividades exclusivas de Estado são, assim, atividades monopolistas, em que o poder de Estado é exercido: poder de definir as leis do país, poder de impor a justiça, poder de manter a ordem, de defender o país, de representá-lo no exterior, de policiar, de arrecadar impostos, de regulamentar as atividades econômicas, fiscalizar o cumprimento das leis. São monopolistas porque não permitem a concorrência. Imagine-se, por exemplo, um Estado que nomeasse dois embaixadores para representá-lo em um país, para ver quem o faria melhor ... Ou que permitisse que dois juízes julgassem concomitantemente a mesma causa ... Ou que atribuísse a dois fiscais a tarefa de fiscalizar competitivamente o mesmo contribuinte ... Estas hipóteses são obviamente absurdas”. (Pereira-Bresser, 1998, 16).

Assim, temos que a atividade desenvolvida pela polícia judiciária dos estados está inserida no rol das prestações exclusivas do Estado, isso porque se trata um serviço público que não pode ser delegado para a atividade privada, uma vez que a garantia da ordem interna é função essencial que deve ser desempenhada por agentes públicos. Essa conclusão é oriunda do arcabouço constitucional, tendo em vista que toda a estrutura do Estado está prevista na Constituição Federal de 1988, a qual traça as divisões entre os poderes executivo, legislativo e judiciário, estabelecendo ainda quais suas respectivas competências.

Nesse contexto, encontramos a previsão constitucional expressa de que a atividade desenvolvida pela polícia civil é um dever do Estado. Nos termos do art. 144, § 4º da Constituição Federal:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

§ 4º 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. (BRASIL, 1988).

Desse modo, o exercício da atividade de polícia judiciária, que compreende a investigação de crimes e de infrações penais, será presidida pelos delegados de polícia de carreira, ressaltando-se que os delitos militares e os de competência da polícia federal serão por estes órgãos apurados. Competindo aos delegados de polícia, portanto, o comando das atividades investigativas que serão desenvolvidas por meio dos inquéritos policiais.

É uníssono o entendimento da doutrina em processo penal de que o inquérito policial nada mais é do que uma peça administrativa que visa a averiguar a colheita de provas acerca da ocorrência do cometimento de um delito e a quem foi atribuída à autoria. Isso porque todos os atos ocorrem em uma fase anterior ao processo judicial, sendo que após a conclusão do inquérito, o mesmo é remetido ao promotor de justiça o qual é o destinatário do procedimento inquisitório. Cabendo ao promotor analisar os dados constantes do relatório final, isso tudo anteriormente ao processo penal, tendo em vista que a fase judicial somente será iniciada caso a autoridade judiciária receba a denúncia que foi elaborada pelo promotor, ou seja, são órgãos autônomos a Polícia Judiciária, o Ministério Público e o Poder Judiciário.

As atribuições da polícia judiciária são as seguintes:

- I - exercer as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares;
- II - determinar a realização de exames periciais, providenciando a adoção de medidas cautelares, visando a colher e a resguardar indícios ou provas da ocorrência de infrações penais ou a assegurar a execução judicial;
- III - praticar os atos necessários para assegurar a apuração de infrações penais, inclusive a representação e o cumprimento de mandado de prisão, a realização de diligências requisitadas pelo Poder Judiciário ou pelo Ministério Público nos autos do inquérito policial e o fornecimento de informações para a instrução processual;
- IV - zelar pela ordem e segurança pública, promovendo ou participando de medidas de proteção a sociedade e ao indivíduo;

- V -colaborar para a conveniência harmônica da sociedade, respeitando a dignidade da pessoa humana e protegendo os direitos coletivos e individuais;
- VI - adotar as providências necessárias para evitar perigo ou lesões as pessoas e danos aos bens públicos ou particulares; e
- VII- organizar, executar e manter serviços de registro, cadastro, controle e fiscalização de armas, munições e explosivos, e expedir licença para as respectivas aquisições e portes, na forma da legislação pertinente. (POLÍCIA CIVIL, 2015).

Assim, resumidamente, verifica-se que a atividade desempenhada pelo delegado de polícia de carreira o qual comanda os agentes de polícia (escrivães, inspetores e comissários). Restando, portanto, delimitada pela síntese exposta, a atividade pública desempenhada pela polícia civil dos estados.

4 ASPECTOS RELACIONADOS À TOMADA DE DECISÃO

Dentre as atribuições do gestor público encontra-se a tomada de decisão, eis que no universo das alternativas que lhe são apresentadas, caberá ao gestor à escolha da que melhor se enquadrar a finalidade almejada, sendo essa uma constante em qualquer atividade pública. Partindo desse pressuposto fundamental e seguindo o objetivo desta pesquisa que analisa os fundamentos utilizados para a alocação dos servidores da polícia civil é que se estudam os aspectos que envolvem a complexidade da tomada de decisão na gestão pública policial.

Isso porque, conforme será adiante demonstrado, o quadro de servidores efetivos da polícia civil do estado do Rio Grande do Sul encontra-se defasado, visto que no ano de 1988 eram 5.700 servidores que atendiam as necessidades da população gaúcha, há época, mais de sete milhões de habitantes; já no ano de 2015, o número de servidores não aumentou, ao passo que a população do estado passou para mais de 11 milhões de pessoas.

Conforme adiante explicitado em quadro comparativo, nesse cenário fático estático em que ao longo de quase 30 anos o número de agentes que desempenham função de elucidar crimes permaneceu engessado; por outro lado, os índices de criminalidade aumentaram.

Por certo que a tarefa primordial da polícia judiciária, que compreende a investigação dos delitos, é a que mais traz reflexos a população, isso porque de nada adianta uma vítima ir a uma delegacia de polícia e registrar uma ocorrência, por exemplo, se do outro lado não houver recursos humanos capazes de atenderem essa demanda, ou seja, não houver servidores aptos a averiguarem o fato e concluírem o procedimento investigatório instaurado.

Portanto, essa é a realidade abordada neste estudo, a saber, o afrontamento entre os critérios que estão sendo utilizados pelos gestores públicos para a tomada de decisão acerca da alocação do quadro efetivo de servidores da polícia civil; e qual o alcance do reflexo que a maneira como vem sendo administrada essa questão repercute na sociedade, digo, estatisticamente se a polícia judiciária está conseguindo gerir a defasagem de pessoas em contraponto ao aumento da criminalidade.

Conforme leciona Gomes (2014), a tomada de decisão está vinculada a solução de um problema, por isso, deve ser apoiada por algum conjunto de informações pertinentes ao caso em concreto. Identificando, assim quatro tipos de sistemas capazes de apoiarem a tomada de decisão, quais sejam sistemas de informação que fornecerão dados sobre o problema; sistemas de previsão, que irão expor as probabilidades de obtenção dos resultados pretendidos; sistemas de valorização, que utilizam teorias diversas; e sistemas de preferência, que se baseiam a partir de uma ordem dos resultados, buscando o melhor caminho de ação na busca da solução do problema a ser enfrentado.

De igual sorte reflete sobre o tema Abramczuk (2009) no sentido de que a decisão está atrelada a busca pela solução de um problema, entendida como necessidade de optar por uma dentre várias possibilidades fáticas. O que irá ensejar um processo para a escolha da melhor alternativa apresentada. Apontando métodos estocásticos e inferenciais embasados em cálculos de probabilidade.

Tendo por base que um dos princípios que regem a administração pública e deve nortear os atos de gestão é o da eficiência, consequentemente do mesmo modo, compete ao gestor público primar pela prestação de serviços públicos que reflitam todas as implicações inerentes a tal princípio. Por isso, faz-se uma sondagem dos critérios atualmente utilizados que amparam às decisões pertinentes a distribuição dos servidores da polícia civil. Visando sempre uma análise crítica sobre a aproximação ou distância da eficiência da prestação do serviço público. Segundo Santos (2014) um dos indicadores de desempenho de uma instituição pode ser mensurado a partir dos resultados de desempenho de eficiência da oferta adequada dos serviços.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ranolfo Vieira Júnior esteve no comando da Polícia Civil entre os anos de 2011 a 2014 e nesse período ingressaram no quadro de servidores novos agentes e delegados de polícia egressos dos cursos de formação da Academia de Polícia, quando entrevistado expôs a problemática referente à defasagem do número de servidores que foi apontada como um fator histórico, embasando sua explanação em dados estatísticos (que adiante serão demonstrados no gráfico número 2 que retrata a evolução de pessoal ativo do quadro da polícia civil), ressaltando que não estava levando em consideração dos índices de criminalidade, bem como o número de municípios que foram criados, isso porque na década de oitenta girava em torno de 200 duzentos municípios, sendo que hoje são 497 quatrocentos e noventa e sete. Somente a título de exemplificação, relatou que no estado do Rio de Janeiro, que possui população equivalente a de nosso estado, há mais de 12.000 doze mil policiais civis; no estado de São Paulo em que a população é três vezes maior que a gaúcha, possui 32.000 trinta e dois mil servidores.

Sobre a maneira de como é feita a distribuição do efetivo, esclareceu que se trata de um **critério institucional-político**, ou seja, não existe uma regra determinada. Desse modo, durante a gestão do entrevistado, foram criados critérios que foram entendidos como mais adequados, quais sejam: 1º) índice de criminalidade; 2º) tipo de criminalidade; 3º) especialização; 4º) número de ocorrências versus o número de policiais. Assim, dentro dessa regra foram contemplados aqueles municípios e regiões com maior índice de criminalidade.

Além disso, um estudo demonstrou que nos crimes dolosos contra a vida, especialmente o homicídio, em 11 municípios do estado ocorriam 70% desses delitos, os outros 30% ocorriam nos demais 486 municípios, ainda que a taxa de resolutividade era de apenas 18% . A partir desses dados potencializaram a criação de delegacias especializadas em homicídios nessas áreas críticas. No primeiro ano após a introdução dessa técnica a taxa de elucidação subiu para 74%.

Que a **maior dificuldade enfrentada dentro da polícia civil é a ingerência política**. Ao passo que se criam delegacias sem critérios - reiteradamente nos governos, ou seja, não há um critério técnico, isso faz com que se verifique na prática a ocorrência de uma delegacia para 100.000 habitantes, por outro lado, que também se verifique 8 delegacias para cidades

com os mesmos 100.000 habitantes. E tudo isso ocorre por conta do poder político daquela cidade atualmente ou em outras épocas.

Além disso, são criadas delegacias sem a previsão legal do quadro funcional. Por exemplo, uma delegacia de primeira classe deveria ter - no mínimo: um cargo de delegado, dois cargos de comissários, dois de escrivães e quatro de inspetores. Entretanto, não há essa vinculação no momento da criação. **Fato que foi narrado pelo entrevistado como um aspecto primordial em termos de polícia judiciária estando vinculada diretamente sem ter autonomia financeira e administrativa, é a vinculação diretamente com o poder político.** Em razão disso, ocorrem diferenças gritantes, a saber, locais em que havia um policial para cada grupo de 900.000 habitantes, em contrapartida, locais em que havia um policial para cada grupo de 15.000 habitantes.

Portanto, o Governador do estado é o responsável pela decisão final sobre a distribuição do quadro efetivo de servidores da polícia judiciária. Sendo que a delegacia depois de criada é um ato do Chefe de Polícia, que é um cargo de confiança.

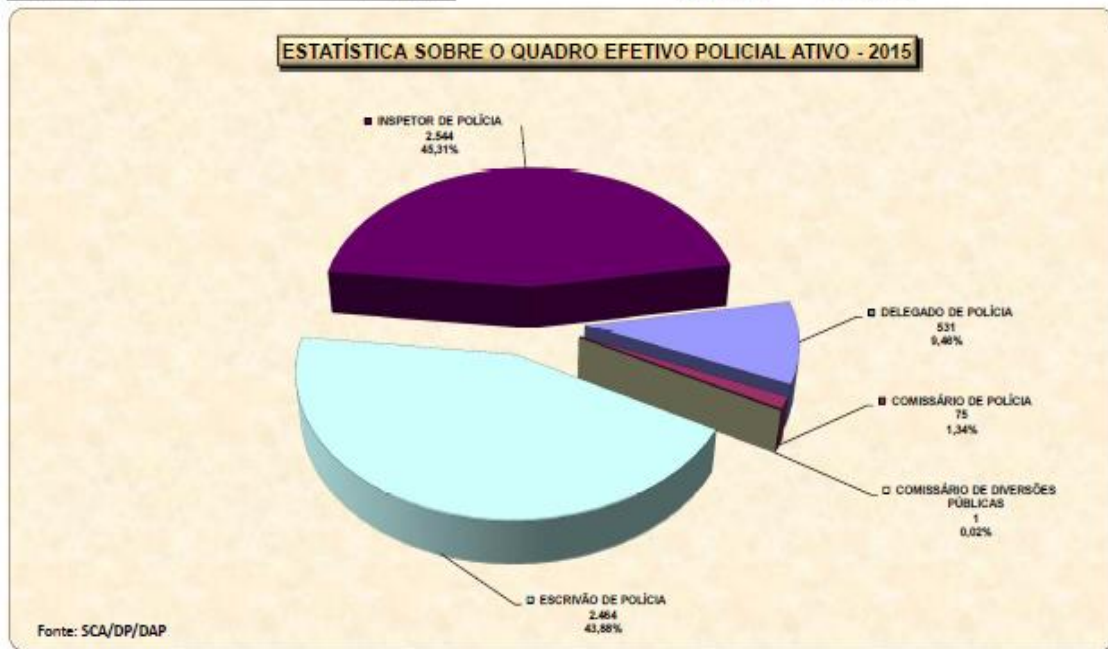
Desse modo, tendo por base o teor das respostas do entrevistado, bem com da coleta de dados específicos dos órgãos competentes, passa-se a demonstrar de forma mais detalhada os resultados obtidos nesta pesquisa, bem como breves comentários sobre as conclusões extraídas dos itens que seguem.

Conforme o **gráfico número 1**, que foi elaborado pela Divisão de Pessoal da Polícia Civil Gaúcha, os 5.615 servidores da polícia judiciária estão distribuídos da seguinte forma: do total de 5.615; 531 são delegados de polícia, os demais são os agentes que compreendem comissários 76, escrivães 2.464 e inspetores 2.544. Referida tabela esboça o total de servidores no ano de 2015.

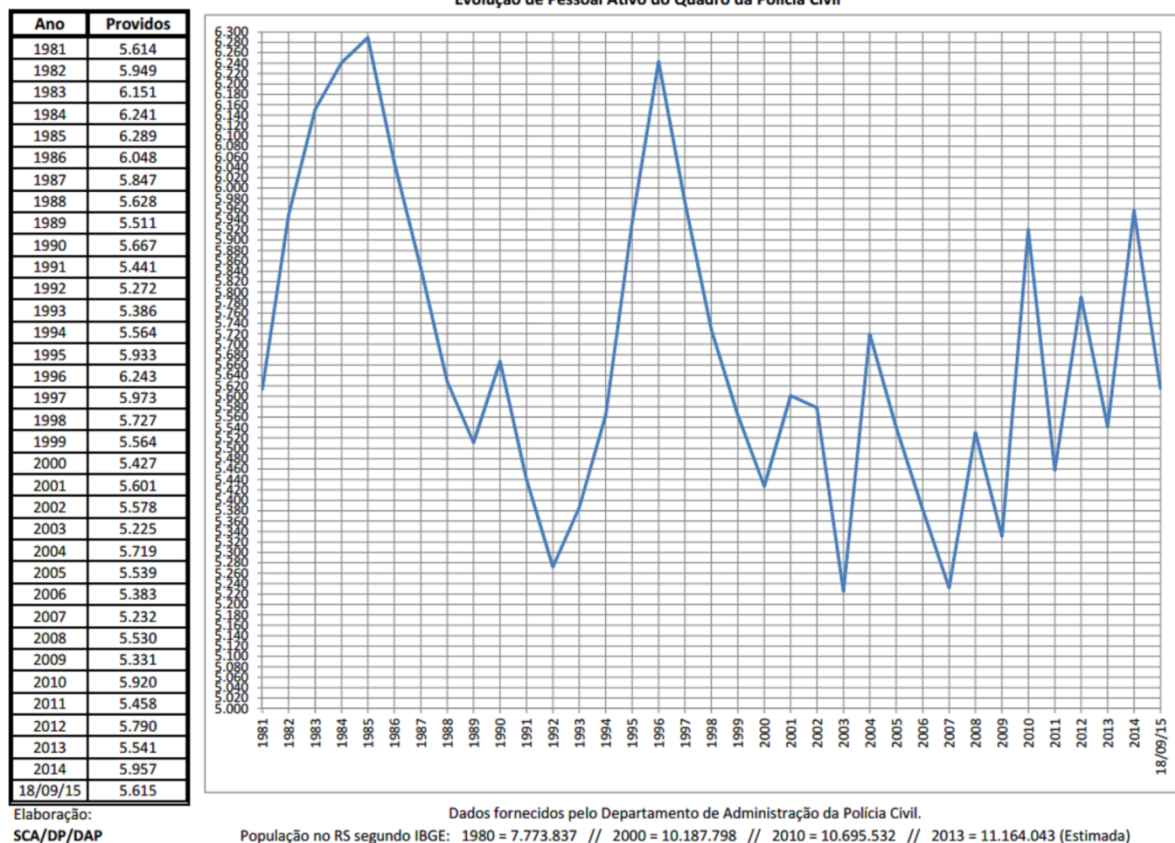
Soma-se aos referenciais abaixo discriminados que a população gaúcha foi estimada pelo IBGE no ano de 2015 em 11,2 milhões de habitantes, assim, corrobora a informação de que atualmente há menos servidores na segurança pública do que no ano de 1981, sendo que nesta época a população girava em torno de 7 milhões de habitantes.

CARGO	ATIVOS
DELEGADO DE POLÍCIA	531
COMISSÁRIO DE POLÍCIA	75
COMISSÁRIO DE DIVERSÕES PÚBLICAS	1
ESCRIVÃO DE POLÍCIA	2.464
INSPETOR DE POLÍCIA	2.544
TOTAL GERAL	5.615

Atualização: 18/09/2015



Já o **gráfico número 2**, também elaborado pela Divisão de Pessoal da Polícia Civil traz à baila a realidade pertinente da evolução do efetivo no decorrer do tempo, vindo a reiterar a problemática da defasagem do quadro de servidores. Questão levantada e abordada pelo entrevistado Ranolfo, que sustentou tratar-se de um problema histórico. Conforme se vislumbra de uma simples análise do gráfico, não há aumento considerável, uma vez que as linhas do gráfico decrescem ao longo do tempo.



6 CONCLUSÕES ACERCA DA METODOLOGIA APLICADA À TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO PÚBLICA POLICIAL

Primeiramente cumpre esclarecer acerca dos tipos penais que abrangem os delitos contra a vida (porque foram mencionados pelo entrevistado Ranolfo Viera Júnior), a saber, conforme previsão do Código Penal Brasileiro (BRASIL, 2010), compreende os crimes de homicídio (artigo 121), induzimento, instigação ou auxílio ao suicídio (artigo 122), infanticídio (artigo 123) e aborto (artigos 124, 125, 126, 127 e 128). Desse modo, dentre o universo dos delitos descritos na legislação penal apenas esses cinco tipos foram contemplados como importantes no cenário da tomada de decisão do gestor público.

Partindo da premissa de que foram utilizados pelos gestores para servir de base para a distribuição de servidores os dados estatísticos emitidos pela Secretaria de Segurança Pública do Estado em que são lançados os números de ocorrências por município, uma vez que

referido órgão disponibiliza tais dados, temos a seguir um quadro demonstrativo evolutivo desde o ano de 2002 até o primeiro semestre do ano de 2015.

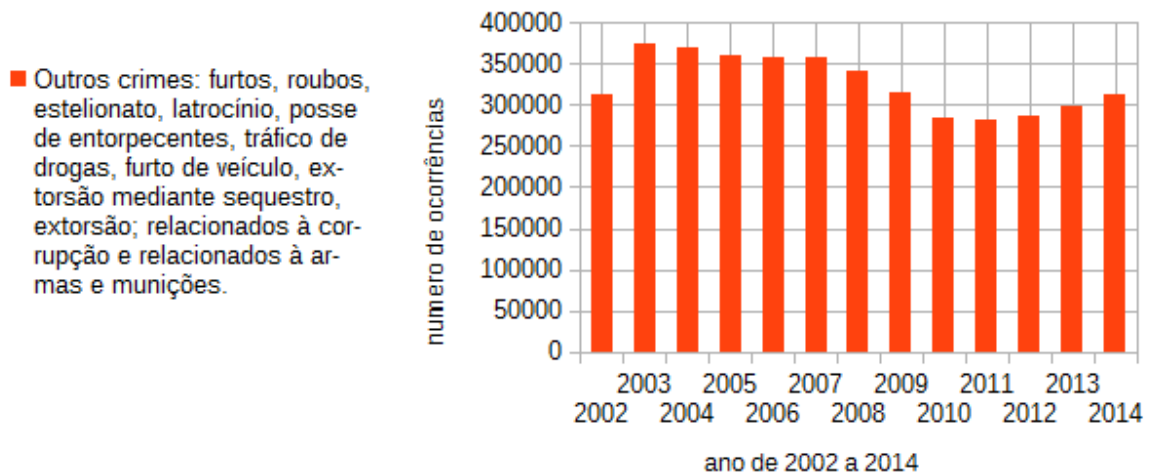
Ressaltando-se que dentre os delitos acima mencionados, nos dados fornecidos restringe-se apenas aos números de ocorrências de delitos consumados, ou seja, crimes tentados não englobam referida projeção.

No **gráfico número 3**, que adiante segue, constam os números pertinentes à ocorrência dos demais crimes que não são levados em consideração na tomada de decisão, assim, os crimes de roubo e furto, por exemplo, como são delitos que ofendem o patrimônio e não a vida.

Ano	Outros Crimes	Ano	Outros Crimes	Ano	Outros Crimes
2002	313652	2003	373420	2004	370353
2005	359709	2006	357772	2007	357420
2008	341640	2009	316101	2010	283242
2011	282206	2012	286209	2013	299316
2014	313697				

Secretaria de Segurança Pública

Indicadores de Criminalidade



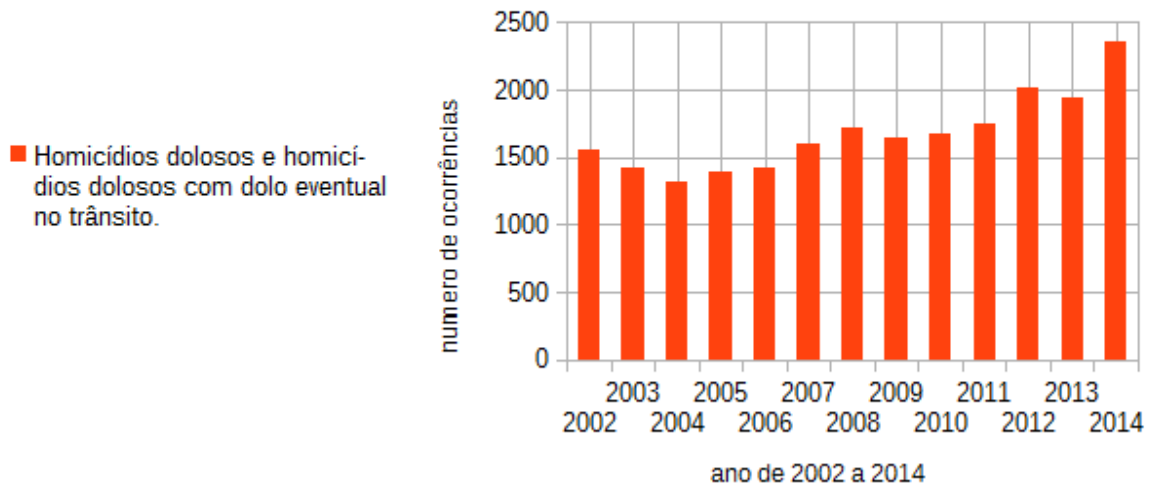
Fonte: Elaborado pela Autora.

Em contraponto aos indicadores atualmente utilizados, pois delito contra a vida enquadra-se de toda a gama da estatística somente um percentual muito pequeno, como veremos no **gráfico número 4** a seguir:

Ano	Homicídio	Ano	Homicídio	Ano	Homicídio
2002	1.580	2003	1421	2004	1317
2005	1391	2006	1418	2007	1604
2008	1720	2009	1649	2010	1668
2011	1743	2012	2013	2013	1939
2014	2362				

Secretaria de Segurança Pública

Indicadores de Criminalidade

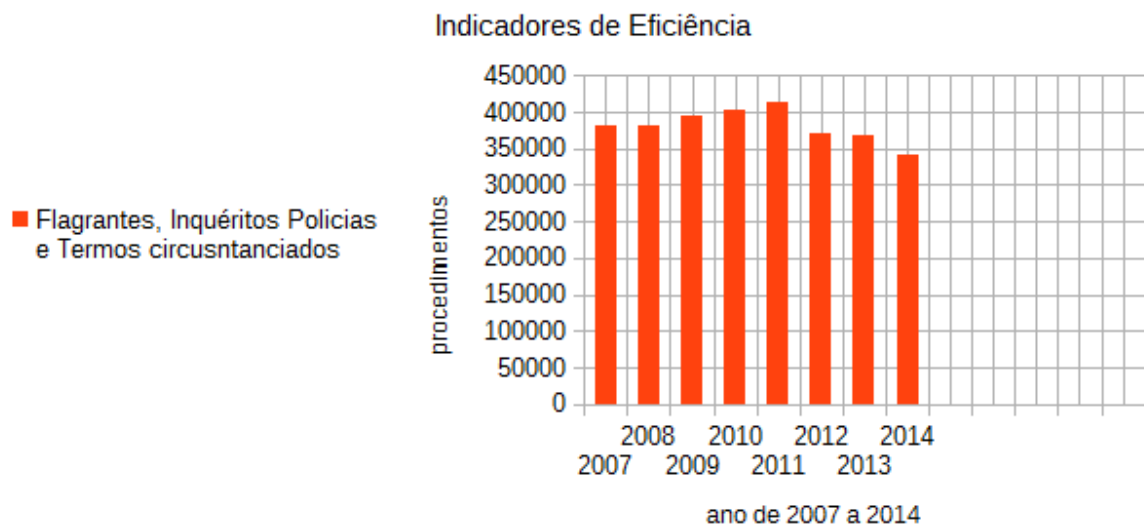


Fonte: Elaborado pela Autora.

Por derradeiro, os indicadores de eficiência, demonstrados no **gráfico de número 5** a seguir que também são fornecidos pela Secretaria de Segurança Pública indicam sim que há uma considerável diminuição nos números de procedimento que são remetidos ao poder judiciário, portanto, corroboram a conclusão de que a defasagem de servidores em confronto a demanda levam a indicar diminuição na eficiência do serviço público prestado, eis que se observam o somatório de procedimentos policiais remetidos ao Poder Judiciário englobando Flagrantes, Inquéritos Policiais e Termos Circunstanciados, nota-se a queda da produção.

Ano	Procedimentos Remetidos	Ano	Procedimentos Remetidos	Ano	Procedimentos Remetidos
2007	381930	2008	380800	2009	394159
2010	402856	2011	414291	2012	371137
2013	368709	2014	340753		

Secretaria de Segurança Pública



Fonte: Elaborado pela Autora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em nível nacional a Lei 12.681/2012 instituiu o Sistema Nacional de Informação de Segurança Pública, Prisional e sobre Drogas, do que podemos concluir que é de fato bastante recente a atenção dada à necessidade de coleta de dados estatísticos sobre segurança pública. Em que pese se tratar de uma ferramenta valiosa para que os gestores possam monitorar os resultados das políticas implantadas na área da segurança, pois são dados qualificados aptos a darem suporte para tomada de decisão. Referida Lei criou o SINESP cujo objetivo confere fornecimento de insumos para a elaboração de relatórios estatísticos sobre a segurança que servem de base para a posterior distribuição de recursos para os estados e municípios, ou seja, trata-se de fontes de dados.

Do todo estudado ressalta-se a falta de um regramento institucional sobre a distribuição de servidores na polícia judiciária gaúcha, fato que foi fortemente referenciado pelo entrevistado Ranolfo.

No tocante a forte ingerência política que a polícia civil é alvo, podemos constatar que é o reflexo exatamente da falta de regramento sobre o tema, daí o alocamento dos servidores ficarem ao sabor da influência dos governos.

O que se depreende desta pesquisa é que o alocamento do efetivo funcional, muito embora defasado, deveria seguir critérios previamente normatizados na instituição, o que de fato não se verifica. Uma vez que cada gestor escolhe os critérios conforme suas convicções pessoais, por exemplo, na gestão do entrevistado Ranolfo foram contemplados os municípios que tinham maior índice de homicídios, ao passo que aos demais delitos – que são numericamente muito superiores, conforme restou demonstrado no gráfico de número 3, não foram levados em consideração para a distribuição de novos servidores.

Do que se conclui que é a falta de regras específicas que podem vir a gerar distorções de critérios para alocamento de servidores.

Além disso, o gráfico de número 5 que indicou a eficiência dos funcionários da área de segurança demonstra uma queda da produtividade, ou seja, se seguirmos a orientação de Santos (2014), referido indicador demonstra claramente que os serviços desempenhados indicam oferta inadequada dos serviços.

Indo ao encontro do que se conclui neste artigo está vem lição de SAPORI acerca do modo como são administradas as políticas públicas na área da segurança, segundo este autor: “Uma característica comum marca as políticas federal e estadual de segurança pública na sociedade brasileira nos últimos 20 anos: a prevalência do gerenciamento de crises. A ausência de racionalidade gerencial mais sistemática nesse âmbito das políticas públicas é fator determinante da ineficiência da atuação governamental e, conseqüentemente, potencializa o fenômeno da criminalidade.” (SENASP, Políticas Públicas de Segurança Pública, 2015, **apud**, SAPORI, 2007, p. 107).

Uma solução aos problemas que foram identificados ao longo deste estudo seria a elaboração de Lei pertinente ao quadro de servidores da polícia judiciária gaúcha, ou seja, a criação de norma específica sobre a criação de delegacias de polícia que contemplasse o número de servidores, seu quadro funcional, uma vez que da maneira como esta sendo gerido o problema, certamente que não está obtendo resultados positivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMCZUK, A.A. **A Prática da Tomada de Decisão**, São Paulo, Atlas, 2009.

BRASIL. **Código Penal**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. Contêm as emendas constitucionais posteriores. Brasília, Distrito Federal: Senado, 1988.

FERREIRA, A. F. **A Tomada de Decisão: os aspectos do processo decisório e o uso da racionalidade na busca pelo sucesso nas decisões**.

[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos e textos/Tomada de decisao/aspectos%20da%20tomada%20de%20decisao.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Tomada_de_decisao/aspectos%20da%20tomada%20de%20decisao.pdf), acesso em 15/10/2015.

DELEGACIA DE POLÍCIA DE PRONTO ATENDIMENTO DE CAMAQUÃ.

Requerimento a Delegada Karoline Plocharski Kalegari. Informações sobre o número de servidores da Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul, autorização para utilização de gráficos do INTRA. 24 set. 2015. 1 p.

GOMES, L.F.A.M., GOMES, C.F.S. **Tomada de Decisão Gerencial, Enfoque Multicritério**, São Paulo, Atlas, 2014.

IGNÁCIO, S. A. **Importância da Estatística para o Processo de Conhecimento e Tomada de Decisão**.

http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/NT_06_importancia_estatistica_tomada_decisao.pdf, acesso em 15/09/2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS – IBGE-

<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430350&search=rio-grande-do-sul|camaqua>, acesso em 23/09/2015.

JANNUZZI, P. M., MIRANDA, L. M. e, SILVA, D. S. G. *Análise Multicritério e Tomada de Decisão em Políticas Públicas: Aspectos Metodológicos, Aplicativo Operacional e Aplicações*

[http://www.ip.pbh.gov.br/ANO11_N1_PDF/analise multicriterio e tomada de decisao em Politicas Publicas.pdf](http://www.ip.pbh.gov.br/ANO11_N1_PDF/analise_multicriterio_e_tomada_de_decisao_em_Politicas_Publicas.pdf), acesso em 16/10/2015.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. **Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica**

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362011000100009&script=sci_arttext, acesso em 15/09/2015.

OLIVEIRA, D.P.R. **Administração Pública: Foco na otimização do modelo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, B.A.D. , LOBER, M. L. e SIMONETTO, E. O. **Análise dos Modelos de Tomada de Decisão sob o Enfoque Cognitivo**

<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-.2.2/index.php/reaufsm/article/view/2347>, acesso em 16/10/2015.

PEREIRA, L.C.B. **A reforma do Estado nos anos 90 – lógica e mecanismos de controle,**

http://www.bresserpereira.org.br/papers/1998/A_reforma_do_Estado_dos_anos_90.pdf, acesso em 16/09/2015.

POLÍCIA CIVIL. Atribuições. Rio Grande do Sul. Disponível em:

(<http://www.policiacivil.rs.gov.br/conteudo/971/atribuicoes>, acesso em 18/09/2015)>. Acesso em: 18 set. 2015.

SANTOS, C.S. **Introdução à gestão pública**, São Paulo: Saraiva, 2014.

SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA, SENASP. **Uso da Informação em Gestão de Segurança Pública – Versão Atualizada**. ead.senasp.gov.br, 2015, paginado.

SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA, SENASP. **Políticas públicas de Segurança Pública – Versão Atualizada** . ead.senasp.gov.br, 2015, paginado.

SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO RIO GRANDE DOS SUL, **Dados Estatísticos** <http://www.ssp.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=191>, acesso em 15/10/2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Pós- Graduação e Pesquisa Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses: MDT / Universidade Federal de Santa Maria, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Biblioteca Central, editora da UFSM. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2015. Disponível em <https://drive.google.com/file/d/0B0ZjVFjTsQo-ZkU3QU81S1RxSkU/view?pli=1>, acesso em 25/11/2015.

VIEIRA, R.J.[**Entrevista realizada em 30 de setembro de 2015**]. Entrevista concedida a Lara Petrarca Iruzun para a elaboração deste artigo científico.