

Willame Cercilino Moreira

**ANÁLISE CRIMINAL NA POLÍCIA MILITAR
DO MARANHÃO**

Belo Horizonte

2010

Willame Cercilino Moreira

**ANÁLISE CRIMINAL NA POLÍCIA MILITAR
DO MARANHÃO**

Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Pós-Graduação em Segurança Pública.

Orientador (a): Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz

Belo Horizonte

2010

Moreira, Willame Cercilino

Análise criminal na Polícia Militar do Maranhão / Willame Cercilino
Moreira. Belo Horizonte, 2010.

112 f. il.

Monografia (Pós-Graduação em Segurança Pública) – Curso de
Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública, Academia de
Polícia Militar de Minas Gerais e Escola de Governo Professor Paulo Neves de
Carvalho da Fundação João Pinheiro, 2010.

1. Gestão - Polícia Militar. I. Título

CDU:

Willame Cercilino Moreira

ANÁLISE CRIMINAL NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Pós-Graduação em Segurança Pública.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz – Orientador (a)
Fundação João Pinheiro

1º Examinador

2º Examinador

Agradeço a Deus, por mais esta etapa de evolução. Ao Comando do CPP, professores da FJP, Oficiais e Praças dessa digna casa de ensino, pelo acolhimento e conhecimentos que foram transmitidos.

Dedico a minha família, pelo carinho, compreensão e incentivo que demonstraram frente à minha ausência durante a confecção deste trabalho.

Aos meus pais Cercelino Moreira (in memoriam) e Eurides Pereira Moreira, pelos valores morais e éticos que me transmitiram.

“Sempre faço o que não consigo fazer para aprender o que não sei”.

(Pablo Picasso)

RESUMO

Este trabalho monográfico busca reunir conhecimentos sobre alguns conceitos fundamentais da análise criminal como uma das fontes no planejamento estratégico operacional na Polícia Militar do Maranhão. A fim de desenvolver um estudo que contribua com o tema, buscou-se compreender teorias sobre a origem da estratégia, planejamento, análise criminal, gestão estratégica e sistema de informação criminal para suporte na análise criminal. Assim, com uso de um estudo bibliográfico, utilizando-se de fontes secundárias e primárias, foi trazido um arcabouço de informações suficientes para demonstrar a importância da utilização da análise criminal como ferramenta de gestão no auxílio ao planejamento operacional das ações policiais. Os resultados indicam que a análise criminal contribui para prevenir ou intervir em situações delituosas, como, também, para aumentar a visão sistêmica dos comandantes das unidades, para a elaboração de um planejamento focado nas áreas onde os delitos incidem, para dar maior sensação de segurança à população, contribuindo desta forma com a preservação da ordem pública.

Palavras-chave: Análise criminal. Planejamento. Gestão estratégica. Sistema de informação criminal.

ABSTRACT

This monograph seeks to gather knowledge about some fundamental concepts of crime analysis as a source of strategic operational planning in the Military Police of Maranhão. In order to develop a study that contribute to the theme, we sought to understand theories about the origin of strategy, planning, crime analysis, strategic management and information system to support criminal in crime analysis. Thus, using a literature search, using secondary sources and primary sources, was brought up a framework of information sufficient to demonstrate the importance of using crime analysis as a management tool to aid in the operational planning of the police actions. The results indicate that the crime analysis helps to prevent or intervene in criminal situations, as also to increase the systemic view of the commanders of units for the preparation of a plan focused on areas where the crimes relate, to give a greater sense of security to the population, thus contributing to the preservation of public order.

Keywords: Analysis criminal. Planning. Strategic management. Criminal information system.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 2 OBJETO DE ESTUDO | 17 |
| 2.1 Tema | 17 |
| 2.2 Delimitação do Tema..... | 17 |
| 2.3 Objetivo Geral | 17 |
| 2.3.1 Objetivos específicos..... | 17 |
| 2.4 Justificativa..... | 17 |
| 2.5 Problema..... | 22 |
| 2.6 Pressupostos | 22 |
| 3 SEGURANÇA PÚBLICA E A POLÍCIA OSTENSIVO | 24 |
| 3.1 Estratégia: A Origem Militar da Palavra | 30 |
| 3.2 O Conceito de Estratégia | 31 |
| 3.3 Análise Estratégica | 33 |
| 3.4 Organizações Frente à Estratégia | 34 |
| 4 PLANEJAMENTO | 37 |
| 4.1 O Que é Planejamento | 39 |
| 4.2 Tipos de Planejamento | 40 |
| 4.2.1 Planejamento estratégico | 40 |
| 4.2.2 Planejamento tático..... | 42 |
| 4.2.3 Planejamento operacional..... | 42 |
| 4.3 A Função do Planejamento Estratégico..... | 43 |
| 4.4 O Diagnóstico Estratégico no Planejamento | 45 |
| 4.4.1 Analisando cenários: Elaboração de indicadores | 45 |
| 4.4.2 Análise externa da organização | 46 |
| 4.4.3 Análise interna da organização..... | 47 |
| 4.5 A Definição das Diretrizes Organizacionais | 48 |
| 4.5.1 Missão, visão e valores..... | 48 |
| 4.5.2 A formulação e implementação de estratégias | 51 |

| | |
|--|----|
| 5 ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÃO DA ANÁLISE CRIMINAL | 53 |
| 5.1 Conceitos e Definições de Análise Criminal | 53 |
| 5.2 Objetivos da Análise Criminal | 56 |
| 5.3 Tipos de Análise Criminal..... | 57 |
| 5.3.1 Análise criminal tática..... | 57 |
| 5.3.2 Análise criminal estratégica..... | 59 |
| 5.3.3 Análise criminal administrativa..... | 60 |
| | |
| 6 ANÁLISE CRIMINAL E SUA ELABORAÇÃO | 62 |
| 6.1 Análise Criminal Investigativa | 62 |
| 6.2 Análise de Inteligência | 63 |
| 6.3 Análise de Operações | 64 |
| | |
| 7 SISTEMA DE INFORMAÇÃO CRIMINAL PARA O SUPORTE NA ANÁLISE CRIMINAL | 66 |
| 7.1 Geoprocessamento..... | 66 |
| 7.2 Base de Dados da Secretaria de Nacional (SENASP)..... | 67 |
| 7.3 Sistema Nacional de Informações de Justiça (INFOSEG) | 68 |
| | |
| 8 METODOLOGIA | 69 |
| 8.1 Método de Abordagem | 69 |
| 8.2 Tipo de Pesquisa..... | 69 |
| 8.2.1 Quanto aos objetivos | 69 |
| 8.3 Técnicas de Pesquisa | 69 |
| | |
| 9 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO | 71 |
| 9.1 Histórico | 71 |
| 9.2 Estrutura Organizacional | 72 |
| 9.2.1 Comando de policiamento metropolitano (CPM) | 72 |
| 9.2.2 Comando do policiamento do interior (CPI) | 73 |
| 9.3 Alinhamento Estratégico | 74 |
| 9.3.1 Definição da missão..... | 74 |
| 9.3.2 Norma constitucional..... | 76 |

| | |
|---|------------|
| 9.3.3 Política de governo | 76 |
| 9.3.4 Filosofia da corporação | 76 |
| 9.3.5 Valores organizacionais..... | 77 |
| 9.3.6 Rotina organizacional..... | 77 |
| 9.4 Atuação Operacional..... | 78 |
| 9.4.1 Centro integrado de operações de segurança (CIOPS)..... | 78 |
| 9.4.2 Sistema integrado de gestão operacional (SIGO)..... | 80 |
| 9.4.3 Sistema de informações geográficas (SIG) | 84 |
| 9.5 O Tratamento das Informações Criminais..... | 86 |
| 9.5.1 Banco de dados..... | 86 |
| 9.5.2 Estatística..... | 86 |
| 9.6 Aplicação das Ferramentas no Planejamento Operacional na Polícia Militar do Maranhão (PMMA) | 88 |
| 9.6.1 Boletim de ocorrência (BO) | 88 |
| 9.6.2 Quadro mensal de ocorrências (QMO) | 89 |
| 9.6.3 Informações de policiais-militares..... | 89 |
| 9.6.4 Análise criminal..... | 89 |
| | |
| 10 CONTEXTO DA ANÁLISE CRIMINAL NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO..... | 93 |
| 10.1 Formulação e Implementação das Estratégias..... | 93 |
| 10.1.1 Estratégias institucionais | 93 |
| 10.1.2 Nível tecnológico como parte da solução..... | 94 |
| 10.1.3 A necessidade de novas estratégias | 96 |
| 10.1.4 Identificando problemas para a implementação da análise criminal..... | 99 |
| 10.1.5 Identificando vantagens para a implementação da análise criminal..... | 101 |
| | |
| 11 CONCLUSÕES | 103 |
| | |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 106 |

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, desde a constituição federal de 1988, conhecida como “Constituição Cidadã”, que incluiu a segurança entre os direitos sociais fundamentais, o Estado vem garantindo a segurança das pessoas e dos bens.

A segurança pública é dever do Estado, mas também é um direito e uma responsabilidade de todos, exercida no âmbito estadual pelas polícias militares e civis, cabendo a primeira o policiamento ostensivo e a ordem pública e a segunda as funções de polícia judiciária e apuração das infrações penais, com exceção das militares, conforme preceitua o texto constitucional.

Segundo a Constituição Federal do Brasil no seu art. 144, assim se refere:

A segurança pública é dever do Estado e direito e responsabilidade de todos. É exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio dos seguintes órgãos: I Polícia Federal, II Polícia Rodoviária Federal, III Polícia Ferroviária Federal, IV Polícias Civis, V Polícias Militares e Corpos de Bombeiros. (BRASIL, 2010, p.52)

Para que ocorra um envolvimento completo no sistema de segurança pública é necessária a efetiva colaboração da sociedade, devendo ser estimulada a participar do processo de formação de ideias e propostas, para a melhoria nos níveis de preservação da ordem pública e consequente melhora na qualidade vida.

[...] devemos conscientizar-nos de que os temas da segurança pública não pertencem apenas às polícias, mas dizem respeito a todos os órgãos governamentais que se integram, por via de medidas sociais de prevenção ao delito. A comunidade não deve ser afastada, mas convidada a participar do planejamento e da solução das controvérsias que respeitem a paz pública. (MORAES, 2003, p.652)

Dentro desse argumento, a polícia militar dos Estados brasileiros tem sua função no controle social e no sistema de fiscalização de modo a coibir o funcionamento de atividades criminosas. O poder de polícia é de natureza instrumental e apresenta-se como medida limitadora, cuja função se confere aos agentes públicos previamente autorizados por lei, de modo a garantir a supremacia do interesse público e assegurar o mínimo de ordem social.

Nesta concepção de segurança pública a polícia é colocada em lugar central, sendo o órgão competente a cumprir e fazer cumprir o dever do Estado. Para realizar a atividade policial dentro do Estado democrático de direito as instituições devem estar aparelhadas com suas técnicas para fazer cumprir a lei.

Para a Polícia Militar assegurar o cumprimento de sua missão constitucional, visando proteger o cidadão, é necessário uma aplicabilidade operacional muito bem planejada. Daí a importância de promover um planejamento operacional, embasado em critérios demarcadores que proporcionem informações que norteiam a sua atividade fim. É preciso ter bem claro quais são os indicadores criminais e os procedimentos de avaliação, sob pena de se proceder uma ação sem critérios bem fundamentados para assegurar a manutenção da ordem pública.

Segundo Trojanowicz ao se referir sobre o processo para implementação do policiamento comunitário define planejamento estratégico como sendo:

[...] processo de examinar os ambientes da organização, interna e externamente, para determinar os fatores críticos e as melhores estratégias alternativas para atingir as metas, e portanto, a missão proposta. (TROJANOWICZ, 1999, p.84)

Não devendo-se empregar quaisquer modalidades de policiamento de forma aleatória, ou seja, a análise criminal representa uma forma mais prática de planejar e implementar o trabalho operacional e organizacional, indicando onde e quando há maior necessidade de recursos humanos, de que forma utilizá-los e como acompanhar a evolução histórica dos índices criminais.

Segundo Dantas:

É de entendimento intuitivo a necessidade, por parte do Estado, do conhecimento advindo da análise de estatísticas criminais. Através delas, a Segurança Pública pode gerir eficaz e eficientemente seus recursos, com o propósito de controlar, e o fim último de neutralizar, manifestações da criminalidade e da violência. Efetivamente, a Polícia Militar deve traduzir suas intenções em uma política de desempenho para implantar em todos os níveis da Instituição uma cultura (uma prática cotidiana) de decisões baseadas na análise dos fatos e dados, tendo como objetivo melhor planejar e executar a sua capacidade operacional no cumprimento da missão. Assim, os indicadores criminais apropriados podem vir a causar mudanças no gerenciamento das atividades policiais, sobretudo nos mecanismos decisórios e de planejamento no controle da criminalidade urbana. (DANTAS, 2002)

Para Costa:

[...] a efetividade é fazer certo, a coisa certa, no momento certo, com o custo necessário, projetando a dimensão do alcance dos resultados e das respostas da administração pública, em relação com as políticas públicas. (COSTA, 2005, p.20)

Por esta razão, o tema escolhido tem a finalidade de propiciar uma base conceitual-teórica da análise criminal para dar subsídios ao planejamento estratégico operacional em todas as ações desencadeadas pelas unidades operacionais da capital e interior da Polícia Militar do Maranhão, proporcionando uma nova visão preventiva e repressiva no controle social e territorial.

A elaboração deste trabalho tem o intuito de aperfeiçoar a forma de acompanhamento estratégico, melhorando as práticas de gestão. Assim, é indispensável à busca de alternativas para melhorar os serviços prestados, e de fato a análise criminal tem sido indicada como ferramenta valiosa para subsidiar o planejamento estratégico operacional dos batalhões, das companhias, dos pelotões e destacamentos, pois se utiliza de recursos tecnológicos para formar diagnósticos criminais, através do geoprocessamento, onde há maior incidência criminal.

Para compreensão do tema dividiu-se o estudo em 11 capítulos:

No Capítulo 1 apresenta uma abordagem contextualizada do tema pesquisado, onde pretende-se demonstrar de forma clara, organizada e objetiva a estruturação deste estudo.

No Capítulo 2 apresenta o tema de estudo desta monografia, sua delimitação, a definição de objetivos, o problema, a hipótese e a justificativa.

No Capítulo 3 o estudo estará focado em origem da palavra estratégia, conceitos de estratégia, análise estratégica e orientações frente à estratégia

No Capítulo 4 o estudo também terá como foco o conceito de planejamento, tipos de planejamento, a função do planejamento estratégico, o diagnóstico estratégico no planejamento e a definição das diretrizes organizacionais.

No Capítulo 5 serão abordados conceitos e definições de análise criminal, objetivos da análise criminal e os tipos de análise criminal.

No Capítulo 6 explicará o conceito de análise criminal investigativa, análise de inteligência e análise de operações.

No Capítulo 7 será feito um esboço sobre o geoprocessamento, base de dados na Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) e o Sistema Nacional de Informações de Justiça e Segurança Pública (INFOSEG).

No Capítulo 8, indica a metodologia utilizada para o estudo.

No Capítulo 9, buscou-se analisar o ambiente organizacional da Polícia Militar do Maranhão (PMMA).

No Capítulo 10 é de suma importância, porque apresenta uma abordagem do contexto da análise criminal na Polícia Militar do Maranhão (PMMA).

No Capítulo 11, apresenta as conclusões do tema pesquisado.

Por fim, é apresentado as obras bibliográficas utilizadas na realização da pesquisa.

2 OBJETO DE ESTUDO

2.1 Tema

Análise criminal na Polícia Militar do Maranhão.

2.2 Delimitação do Tema

Delimitou-se o tema no sentido de verificar a importância da análise criminal na elaboração do planejamento operacional nas ações de policiamento ostensivo na capital e interior, pela Polícia Militar do Maranhão.

2.3 Objetivo Geral

Verificar a aplicação da análise criminal no planejamento operacional como ferramenta de gestão das unidades operacionais.

2.3.1 Objetivos Específicos

Identificar os conceitos utilizados na fundamentação e elaboração do planejamento operacional.

Examinar a padronização e os tipos de análise existentes.

Examinar quais os elementos constitutivos da análise criminal utilizados na elaboração do planejamento estratégico operacional.

2.4 JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa busca reunir conhecimentos sobre alguns conceitos fundamentais da análise criminal como uma das fontes no planejamento operacional.

São diversas as vertentes utilizadas na elaboração da análise criminal.

A partir dos anos de 2000, passou-se a serem discutidos possíveis padrões de coleta de dados criminais e tornaram parte das agendas do governo federal e dos órgãos de segurança pública no Brasil e justiça criminal em nosso país.

Com o Plano Nacional de Segurança Pública (PLANASP), lançado em junho de 2000, anuncia uma política de criação de uma base de inteligência sistêmica da segurança pública, onde permitiria uma atuação mais efetiva das polícias em suas ações de prevenção e repressão criminal. O plano possuía metas de integração de informações em todas as ações propostas, com o único objetivo de criar uma base nacional de dados agregados de segurança pública (Brasil, 2000).

Alguns Estados de forma bastante séria e responsável, vem investindo de maneira intensa em estratégias e tecnologias que pudessem amenizar o sofrimento de suas comunidades, tanto em relação ao crime, propriamente dito, quanto à sensação de insegurança. Diferentes ações vem demonstrando que é possível controlar a expressão do fenômeno da criminalidade e da violência.

A Polícia Militar do Maranhão, ao longo de sua história, tem envidado esforços no cumprimento de suas obrigações legais. Como oficial desta corporação, verifica-se importantes avanços com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento do progresso social e o dinamismo da evolução da criminalidade e violência em nosso Estado.

Somando o desafio e a necessidade da otimização e aprimoramento das técnicas aplicadas pela Secretária de Segurança Pública, visando à melhoria do serviço da Polícia Militar, Polícia Civil e do Corpo de Bombeiros para a aplicação das políticas públicas na área de segurança é de se reconhecer que a partir de janeiro de 2008, o Ministério da Justiça enviou a São Luís um grupo de técnicos especialistas em gestão de segurança pública, coordenada pelo professor George Felipe de Lima Dantas, para prestar treinamento na área de boletins de ocorrência e análise criminal. Ele destacou a importância do Maranhão efetuar a modernização de seu sistema pela gestão do conhecimento, asseverando: “A ideia é consolidar as bases de dados, as estatísticas criminais, com produção de conhecimento, para que se possa estabelecer políticas mais precisas e eficientes” (PMMA, 2008).

Para alcançar a modernização, foi realizado o ciclo de palestras de gestão, promovida pela secretaria no governo passado (SESEC), tendo como tema a “Normalização das Estratégias Criminais” foi apresentado pelo consultor da Associação Cândido Mendes de Ensino e Pesquisa, Felipe de Lima Dantas. Onde participaram do ciclo os oficiais do alto comando, comandantes das unidades operacionais da capital e interior, oficiais das outras unidades, oficiais do corpo de bombeiros, delegados da polícia civil e membros do gabinete de gestão (PMMA, 2008).

O que se observa em casos bem sucedidos em outros Estados é a utilização de estratégias, técnicas gerenciais modernas e, principalmente, tecnologias que permitam a produção e o uso racional e efetivo de conhecimento advindo da produção de informações e dados integrados.

No entanto, é interessante observar, que a geração, obtenção e difusão de dados, informações e conhecimentos, a partir da integração dos sistemas da segurança pública, não é um assunto novo. Pois, a necessidade de integração de sistemas de informação é previsto no artigo 809 do código de processo penal (CPP), de 1941, onde estabelece, *in verbis*:

[...] A estatística judiciária criminal, a cargo do Instituto de identificação e Estatística ou repartições congêneres, terá por base o boletim individual, que é parte integrante dos processos e versará sobre:

I – os crimes e as contravenções praticados durante o trimestre, com especificação da natureza de cada um, meios utilizados e circunstâncias de tempo e lugar;

II – as armas proibidas que tenham sido apreendidas;

III – o número de delinquentes, mencionadas as infrações que praticaram, sua nacionalidade, sexo, idade, filiação, estado civil, prole, residência, maíores de vida e condições econômicas, grau de instrução, religião, e condições de saúde física e psíquica;

IV – o número dos casos de co-delinquência;

V – a reincidência e os antecedentes judiciários;

VI – as sentenças condenatórias ou absolutórias, bem como as de pronúncia ou de impronúncia;

VII – a natureza das medidas de segurança aplicadas;

VIII – a natureza das medidas de segurança aplicadas;

IX – as concessões ou denegações de habeas corpus.

§ 1º os dados acima enumerados constituem o mínimo exigível, podendo ser acrescido de outros elementos úteis ao serviço da estatística criminal.

§ 2º esses dados serão lançados semestralmente em mapa e remetidos ao Serviço de estatística Demográfica Moral e Política do Ministério da Justiça. (Redação dada pela lei nº 9.061, de 14.6.1995) [...]. (BRASIL, 2010, p.679)

No seu texto Beato refere-se que a criação de um sistema de indicadores sociais de segurança pela Secretária Nacional de Segurança Pública (SNSP), cuja função é:

[...] estimular a coleta, análise e divulgação de informações sobre o problema da criminalidade e da violência, bem como estratégias eficazes de controle, orientando-se pelo princípio da difusão pública das informações. Neste sentido propõe-se criar uma base de dados com informações sobre criminalidade, violência e justiça no Brasil, para que possa servir de base para formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas de segurança pública. Além disso, será incentivada a realização de estudos e pesquisas sobre criminalidade e violência. Finalmente, deverão ser promovidos, através de programas de educação e treinamento, a divulgação de informação e estratégias de controle da criminalidade e racionalização do sistema de justiça compatíveis com a constituição, as leis, e os direitos humanos. (BEATO, 1999)

A criminalidade é um fenômeno mundial e que atinge a todos. A redução dos índices criminais deve ser a ótica dos comandantes, empregando de forma racional e objetiva os meios disponíveis, uma vez que os fatores do crime são variados e cada localidade apresenta peculiaridades diferentes, gerando por parte dos gestores estratégias próprias e estabelecimentos de prioridades específicas.

No diagnóstico da área das unidades operacionais, exige-se do comandante o estabelecimento de indicadores criminais básicos para acompanhar o mais alto grau de complexidade das relações sociais e, principalmente, desenvolver uma política avaliativa de desempenho da atividade operacional visando melhor planejar e executar o policiamento ostensivo preventivo e repressivo, conseqüentemente, dá melhoria da sensação de segurança subjetiva e redução do medo de vitimização da população maranhense.

A necessidade de possuir, atualizar e controlar a informação é fundamental em qualquer operação policial a dar suporte ao planejamento policial e as atividades de policiamento. Conseqüentemente, utilizar uma melhor tecnologia que atenda as demandas e os anseios da sociedade, produz aumento significativo na segurança pública. Assim, como a organização policial se caracteriza pela tomada de decisões baseada numa racionalidade situacional, a informação espacial da violência é fator decisivo para o controle e combate a criminalidade urbana.

Nesse sentido, Cepik esclarece que:

[...] a sofisticação tecnológica crescente dos sistemas de informação que apóiam a tomada de decisões tornou corrente o uso do termo inteligência para designar essa função suporte, seja na rotina dos governos, no meio empresarial ou mesmo em organizações sociais [...] (CEPIKC, 2003, p.27)

Ainda, na visão do autor, o termo inteligência é utilizado em dois sentidos. O primeiro, amplo, diz que “inteligência é toda informação coletada, organizada ou analisada para atender as demandas de um tomador de decisões qualquer”. Já no segundo o termo possui um caráter mais restrito, nesse caso, a inteligência é definida como sendo “a coleta de informações sem o consentimento, a cooperação ou mesmo o conhecimento por parte dos alvos da ação”. (CEPIKC, 2003, p.27)

Na dimensão operacional, a análise criminal, é fundamental para que se possam estabelecer as atividades operacionais, ou seja, observar os locais que mais ocorrem delitos, horários, características recorrentes de suspeitos e outros, em tempo real. Desse modo, entende-se que o crime precisa ser controlado usando-se critérios técnicos que, em última análise, fortalecem as ações policiais militares e o planejamento estratégico das ações preventivas empreendidas pelas unidades operacionais (BEATO, 1999).

Para isso é necessário saber administrar informações em tempo real, transformando-as em conhecimento para saber direcionar o policiamento ostensivo para determinados palcos de conflitos sociais, no intuito de deter os responsáveis pelos delitos tabulados, contribuindo não só no contexto repressivo, acima de tudo, em caráter preventivo, que propicie uma ampla preservação da ordem pública.

Dessa forma, é importante destacar que a atividade de inteligência está voltada principalmente para a produção de conhecimento estratégico, pra subsidiar a tomada de decisão dos comandantes das unidades operacionais. Em termos de ação policial, o planejamento operacional, no nível tático, é de responsabilidade do comandante da unidade operacional, cabendo ao mesmo proceder a formulação de metas e objetivos a serem atingidos, estabelecendo de forma clara qual a filosofia a ser adotada na aplicação da política de segurança pública.

É necessário reconhecer que os fatores que mais justificam a pesquisa são as observações resultantes da experiência profissional observados nas unidades operacionais tanto da capital e interior que estive como gestor. Dentre inúmeros problemas operacionais e administrativos, vale citar alguns:

- ✓ Infraestrutura tecnológica inadequada;
- ✓ Ações unilaterais limitadas entre os órgãos, no controle da criminalidade e violência, tanto na prevenção quanto na repressão;
- ✓ Dificuldade de coleta de dados e consequente produção de conhecimento válido e confiável;
- ✓ Falta de integração de ações e informações entre os órgãos.

2.5 Problema

Como a análise criminal vem sendo utilizado no planejamento estratégico operacional na Polícia Militar do Maranhão?

2.6 Pressupostos

A elaboração do planejamento estratégico operacional, fundamentado na análise Criminal, proporciona aos comandantes das unidades operacionais uma visão estratégica dos problemas relacionados à preservação da ordem pública.

Não se pode deixar de reconhecer que, atualmente a execução das atividades de policiamento ostensivo, está baseada em conhecimentos rotineiros e de senso comum, encontrando fundamento nos resultados do passado, apropriada em momentos vividos. O dogmatismo com que se empregam tais conhecimentos raramente conduz à variação da técnica em vigor gerando, em certas ocasiões, conflitos entre os procedimentos adotados e as exigências da sociedade.

Para criar este objetivo necessita-se criar uma estratégia de obtenção de dados e informações contínuas sobre o desempenho da unidade operacional, estabelecer uma cultura (uma rotina) de decisões baseadas na análise de fatos e dados, no lugar de decisões empíricas e viabilizar o cumprimento da missão do batalhão.

A Polícia Militar do Maranhão para assegurar o cumprimento da sua missão, visando sempre proteger o cidadão maranhense, precisa contar com uma aplicabilidade operacional bem planejada, escorada em dados que direcionem a desenvoltura de suas funções constitucionais.

3 SEGURANÇA PÚBLICA E A POLÍCIA OSTENSIVA

Como diria Maquiavel, a mudança sempre é saudável, mesmo sabendo que é bem verdade que aqueles que introduzem a mudança ou a revolução muitas vezes não sobrevivem às ondas turbulentas que elas provocam. A boa notícia é que, como toda mudança gera o caos, todas as possibilidades futuras se encontram em aberto, estando ao alcance da mão de um líder, com visão de futuro e, comprometido com o bem estar da sociedade.

Autores como Saporì, enfatizam que a segurança pública é uma das necessidades mais importantes de toda população:

A manutenção da ordem pública é, indubitavelmente, um dos principais bens coletivos da sociedade moderna. O combate à criminalidade constitui uma atribuição estruturante do Estado nas sociedades contemporâneas [...]. (SAPORI, 2007, p.17)

Para a doutrina policial militar, conforme conceito estabelecido pelo MANUAL BÁSICO DE POLICIAMENTO OSTENSIVO de Minas Gerais:

Ordem pública é um conjunto de regras formais, coativas, que emanam do ordenamento jurídico da nação, tendo por escopo regular as relações sociais em todos os níveis e estabelecer um clima de convivência harmoniosa e pacífica. Constitui, assim, uma situação ou condição que conduz ao bem comum. (MINAS GERAIS, 2010, p.1)

A autora MUNIZ, entende que, a ordem pública está diretamente relacionada à qualidade de vida da população, suas expectativas, suas visões de mundo, suas formas de inserção no espaço urbano, suas dinâmicas étnicas e identitárias, seus critérios de tolerância, seus níveis de participação comunitária, etc (apud VALLA, 1999, p.113).

O contexto democrático que vive a sociedade exige uma nova política organizacional, de âmbito geral, com diretrizes voltadas para a formação de um novo policial com uma concepção de ordem pública inovadora em relação aos parâmetros vigentes na doutrina de segurança nacional. Reconhece-se a necessidade de uma nova formulação filosófica, organizacional e operacional.

A organização pública bem sucedida, mantendo o compromisso de atender os anseios da comunidade deve estar sempre pronta a se adaptar a ambientes em contínua mudança,

buscando manter a flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos, enquanto mantém o compromisso com sua missão institucional, através de um planejamento estratégico adequado.

Para Drucker (1999, p.52), ao abordar os novos paradigmas da administração diz “um empresário inovador que não aprender a administrar não vai durar muito tempo. Uma administração que não aprender a inovar, tampouco”.

A excelência no cumprimento da missão de uma unidade operacional de polícia militar está focada na obtenção de níveis adequados de segurança na região onde atua, conseguindo desta forma gerar uma maior sensação de segurança para a comunidade local.

No campo da segurança pública, mais precisamente no que diz respeito ao controle da criminalidade e das violências, função, esta, ser uma das premissas do Estado-nação, uma gestão que se pretenda ser moderna não deve abrir mão da análise criminal.

A Polícia Militar do Estado do Maranhão, como instituição prestadora de serviços públicos e inserida num mundo de constantes transformações, possui um papel relevante na organização da sociedade definido por sua investidura na função pública: servir à comunidade.

Os comandantes das unidades operacionais são gerentes dos serviços de policiamento e tem uma responsabilidade territorial, recursos humanos e materiais logísticos para o correto emprego e uma missão Constitucional a cumprir: Segurança Pública.

Gerenciar significa estabelecer e cumprir metas em processos de produção, portanto o gerente é aquele que possui o processo de produção sob sua autoridade e sobre o qual seja responsável pela obtenção de resultados, tendo como atributos a autoridade e responsabilidade. (WERKEMA, 1995, p.35)

A busca da qualidade dos serviços públicos é outro conceito que o modelo gerencial vem incorporando. Portanto, a busca permanente da qualidade tem uma relação direta com o direcionamento da produção para os anseios dos consumidores.

Segundo Abrucio:

[...] A introdução da perspectiva da qualidade surgiu quase no mesmo momento em que a administração pública voltava a suas atenções aos clientes/consumidores. Essa talvez tenha sido uma das principais revoluções no modelo gerencial. (ABRUCIO, 1997, p.21)

As transformações sociais contínuas, e cada vez mais intensas, estão expondo de forma profunda as Polícias Militares, que por sua vez deverão desenvolver mecanismos de respostas cada vez mais estratégicos, pois destes dependerá diretamente sua efetividade organizacional.

Para a segurança pública a análise criminal serve como processo sistêmico de produção de conhecimento baseado na correlação entre fatos delituosos ocorridos, que podem ser levantados nos boletins de ocorrências policiais, e padrões e tendências dos episódios criminosos havidos num determinado tempo e lugar. (DANTAS, 2002)

Através das instituições, principalmente as ligadas à administração pública de segurança, busca-se identificar novas tecnologias do conhecimento, que sejam capazes de dar suporte a uma gestão de segurança pública, sustentada em políticas, métodos e processos científicos de produção de conhecimento correlacionados diretamente aos órgãos policiais tais como polícia civil, polícia militar e polícia científica.

Segundo Trajanowicz:

O principal trunfo apregoado pelo policiamento estratégico é a melhoria do controle do crime. Num certo sentido importante [...] representa um passo a frente no caminho marcado pelo combate profissional do crime. (TRAJANOWICZ, 1988, p.80)

Diante da missão constitucional da polícia, é impossível determinar à hora e o local da ação do infrator, o que implica a insegurança da comunidade e também a impossibilidade de se fazer presente em todos os locais a toda hora. Em razão disto, pressupõe que o planejamento estratégico operacional das unidades operacionais estará diretamente relacionado à identificação prévia dos fatores que produzem a insegurança.

Tonry enfatiza que:

As organizações modernas se caracterizam pela tomada de decisões baseada em regras e precedentes, o que possibilita o estabelecimento de rotinas e padrões. Na organização policial, ao contrário, na maioria das vezes a polícia é direcionada pelos eventos esporádicos com aparência, duração, extensão e potencial muitas vezes incerto. (TONRY, 2003, p.383)

Em outras palavras, o conhecimento da missão e das condições do ambiente externo: oportunidades e ameaças; e do ambiente interno: forças e fraquezas permitem uma melhor caracterização de onde realmente se está no presente.

Há uma forma melhor de se pensar no futuro. Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados (ALDAY, 2000, p. 12).

Como o conceito de estratégia relaciona-se diretamente com visão de futuro, uma empresa precisa ter sua visão focada no futuro. Dentro desse aspecto, o chamado planejamento estratégico deve contemplar, portanto, um diagnóstico adequado da realidade, dos recursos disponíveis e dos óbices que eventualmente dificultem a consecução desses objetivos.

De acordo com Tavares (1991, p. 168), “O Planejamento Estratégico é aliado à tomada de decisão em todos os níveis da organização”.

A projeção futura e o planejamento devem encontrar-se no ponto em que seja possível divisar uma estratégia de ação e traduzi-la numa meta ou alvo. Ou seja, o planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas. Nesse sentido, o planejamento torna-se o resultado tático da projeção do futuro. E para operacionalizar os planos táticos, são preparados os planos operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos planos táticos.

Para gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas a gestão estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e

continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação.

De maneira geral, a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. (HERMAN, 2000, p.13)

Dessa forma, Tavares, ao abordar o conceito de Gestão Estratégica afirma que é:

Conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo. (TAVARES, 2008, p.40)

Na prática, a gestão estratégica serve para definir de maneira clara, participativa e com base em um diagnóstico atual e futuro dos ambientes interno e externo, a direção que se quer dar à organização, formulando missão, visão e valores, e ainda programar e controlar os objetivos, as estratégias e os planos de ações definidos.

Visto dessa forma, a análise criminal como ferramenta de gestão, é uma possibilidade de construir uma visão compartilhada, buscando sempre respostas às seguintes perguntas relacionadas com o desempenho das unidades operacionais: Onde empregar?, Quando empregar? e Como empregar?

Como se pode constatar, a Polícia Militar é geralmente avaliada pela atuação nas ruas. Dentro desta visão, a missão, estratégias e objetivos precisam ser constantemente revistos, a fim de assegurar que os rumos traçados estejam dentro de parâmetros aceitáveis.

Segundo Garcia:

Avaliar significa determinar o valor, a importância de alguma coisa; exercer o julgamento sobre ações, comportamentos, atitudes ou realizações humanas, não importando se produzidas individual, grupal ou institucionalmente. Ainda para o autor, a avaliação tem por incumbência analisar o valor de algo em relação a algum anseio ou a um objetivo, não sendo possível avaliar, sem que se disponha de uma referência, de um quadro referencial razoavelmente preciso. (GARCIA, 2001, p.25)

A importância da análise de estatísticas criminais está na utilização de funções estatística e análise de dispersão dos dados coletados nos boletins de ocorrências, o que podem permitir a influência de fatores como, por exemplo, horário de ocorrências em relação ao período de 24 (vinte e quatro) horas do dia.

Dantas enfatiza que:

Os produtos da análise criminal também servem o propósito de apoiar as áreas estratégicas, tática e administrativa das organizações de segurança pública, orientando o planejamento e emprego de recursos humanos e materiais, no sentido de prevenção e repressão do fenômeno da criminalidade..., bem como norteiam a gestão das organizações policiais no suporte daquelas mesmas atividades. (DANTAS, 2002)

Entretanto, os indicadores criminais funcionariam como uma bússola fornecendo dados sobre o desempenho da unidade operacional. Pelas modernas técnicas de administração de gestão, só se gerencia bem aquilo que se mede. Ou seja, destina-se a possibilitar respostas a problemas de causas diversas para priorizar a escolha de pontos de partida para solução.

Com estas informações pode-se construir o mapa da área de atuação das unidades operacionais que servirá de base para a tomada de decisão. A partir deste patamar, os comandantes das unidades é o árbitro que traça a estratégia de ação, estabelecendo o alicerce para o planejamento estratégico.

Ainda, segundo Dantas:

A análise criminal é um processo analítico e sistemático de produção de conhecimento, orientado segundo os princípios da pertinência e da oportunidade, sendo realizado a partir do estabelecimento de correlações entre conjuntos de fatos delituosos ocorridos (“ocorrências policiais”) e os padrões e tendências da “história” da criminalidade de um determinado local ou região. (DANTAS, 1999)

Em outras palavras, a análise criminal serve o propósito de apoiar as áreas operacionais e da gestão administrativa das organizações policiais, orientando o estratégico e emprego de recursos humanos e materiais no sentido da prevenção e repressão do fenômeno da criminalidade e da violência.

Segundo define Gil (1994, p.155), dentro do atual cenário “O uso de estatística pelo pessoal envolvido na qualidade do produto é importante para desenvolver o raciocínio probalístico, que é desejável na gestão da qualidade”.

Dentro desse contexto, não se trata de revolução dentro do policiamento ostensivo e sim de evolução dentro de um processo moderno de gestão no campo da polícia ostensiva. Este fator será fundamental nas atividades de prevenção e repressão na Polícia Militar do Maranhão.

Como se pode constatar, o objetivo principal do emprego da análise criminal no planejamento estratégico operacional é racionalizar o emprego dos recursos disponíveis com vistas à correta identificação dos problemas e à execução no cumprimento fiel da missão constitucional pela organização policial militar.

Assim, o embasamento teórico, deste tema, teve-se como critério a seleção de obras recentes sobre a questão com o objetivo de travar um debate contemporâneo sobre o objeto de estudo desta pesquisa.

3.1 Estratégia: A Origem Militar da Palavra

A palavra estratégia deriva do verbo grego “strategos”, e significa a “arte do general” (TAVARES, 2008, p.274), significando literalmente “preparar a destruição do inimigo através do uso eficaz de recursos”.

O primeiro texto de aplicação militar conhecido tem mais de 2000 anos é do general chinês Sun Tzu: Um tratado sobre a arte da guerra. No seu livro, ele nos ensina que o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar. A arte da guerra mostra, também, com grande clareza como tomar a iniciativa e combater o inimigo: qualquer inimigo. Nesse sentido, escreveu:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas. (FIGUEREDO, 2002, p.20)

O mesmo autor enfatiza, que “mesmo que você torne público o posicionamento estratégico que o levou às vitórias, elas não serão compreendidas. Embora todo o mundo saiba suas táticas vitoriosas, jamais conseguirão aprender como você foi que chegou a definir a posição vantajosa que o levou a vitória”. (FIGUEREDO, 2002, p.34)

Conforme Sun Tzu (2002, p. 23) a formulação de uma estratégia deve respeitar os cinco elementos importantes nas regras militares fundamentais:

- ✓ É a análise do terreno;
- ✓ É o cálculo de força de trabalho e dos recursos de material;
- ✓ É o cálculo da capacidade logística;
- ✓ É uma comparação da sua própria força militar com a do inimigo;e
- ✓ É uma previsão de vitória ou derrota.

Na área militar, segundo a doutrina da Escola Superior de Guerra - ESG (Brasil, 2000, p.145), enfatiza que: “Estratégia é a arte de preparar e aplicar o poder – na paz e na guerra – para conquistar e preservar objetivos, superando obstáculos de toda ordem”.

Atualmente, a palavra estratégia é utilizada em outros campos do relacionamento humano como na política, na economia e no meio empresarial com um único propósito, qual seja, de estabelecer caminhos.

3.2 O Conceito de Estratégia

Ao longo dos anos, estratégia passou a ter uso comum e, na administração, é utilizada para designar o caminho que a organização irá seguir, no futuro, para atingir seus objetivos.

Maximiano enfatiza, que a estratégia:

[...] é a seleção dos meios para realizar objetivos”. Ou seja, as organizações precisam de estratégias para orientar-se sobre como atingir os objetivos e como seguir a missão da organização [...]. (MAXIMIANO, 2006, p.329)

Segundo Mintzberg, estratégia requer uma série de definições, como aponta:

[...] é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, coerência em comportamento ao longo do tempo [...]. (MINTZBERG, 2010, p.25)

A estratégia pode ser definida como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização se encontra, que tipo de organização ela é ou deseja ser.

Nesse sentido, Tavares afirma que:

Consiste em traduzir as estratégias em objetivos desmembrados para estabelecer alvos de acordo com a responsabilidade de cada área e da organização no cumprimento de sua missão. (TAVARES, 2008, p.81)

Na prática, nenhuma organização pode planejar pormenorizadamente todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras, mas todas as organizações podem beneficiar-se de ter noção para onde estão dirigindo-se e de como podem chegar lá. Com outras palavras, todas as organizações precisam de alguma direção estratégica.

No entanto, na obra doutrina de emprego de polícia militar e bombeiro militar, a estratégia militar é aplicada com a mesma linha de raciocínio, segundo o Cel R/R Valla:

[...] estratégia é um conjunto de táticas bem articuladas entre si, combinado, quase sempre, ações múltiplas para alcançar objetivos determinados. A estratégia militar pode ser entendida como a maneira hábil de empregar as Forças armadas, de acordo com a orientação estabelecida pela política nacional, para assegurar a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. No caso das policiais militares, a Carta Federal, além de destinar-lhes a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, ao considerá-las forças auxiliares e reserva do Exército - § 5º e § 6º, do art. 144 -, deixa evidente a missão estratégica das mesmas, ou seja, o que a União espera delas. A estratégia é a missão mais ampla, mais geral, na qual todas as demais deságuam naturalmente e para onde todo o esforço é concentrado [...]. (VALLA, 1999, p.5)

Logo, as organizações precisam de estratégias para orientar-se sobre como atingir os objetivos e como seguir a missão de organização.

3.3 Análise Estratégica

A análise estratégica é parte integrante da gestão estratégica das organizações e engloba o pensamento estratégico, a análise do meio envolvente e a análise da própria organização. (NUNES, 2009).

Observa-se que o pensamento estratégico não deve ser confundido com o planejamento estratégico. O seu foco é voltado nas questões macro do ambiente, que envolve o futuro da organização seja ela civil ou militar. Sem ter um planejamento organizado e um sistema de informações, as preocupações tendem a prevalecer no dia a dia do trabalho, e o futuro é negligenciado. Significa dizer que o pensamento estratégico, enquanto processo, envolve um grupo de técnicas analíticas para a extração de temas e padrões de informações, que delineiam a estratégia da organização. E, enquanto instrumento de gestão, ele encoraja os líderes a uma pausa regular para examinar os assuntos críticos e engajar o staff de diferentes partes da corporação, no processo de geração de idéias e mudança.

Em nível operacional das unidades, a análise estratégica vislumbra as forças e fraquezas enquanto gestores e são situados frente às oportunidades e ameaças do ambiente externo à profissão, onde é empregado o conhecimento adquirido de forma a transformar ameaças em oportunidades ou ao menos anulá-las. Da mesma forma, com o ambiente interno analisado, podem-se identificar fraquezas e traçar planos para transformá-los em força ou anulá-los. (TELES, 2007, p.10)

O livro Fundamentos Doutrinários da Escola Superior de Guerra (ESG) aponta que na execução do planejamento, uma opção estratégica é definida pela escolha de uma trajetória estratégica, ou seja, da sequência de ações estratégicas. E, ainda, as áreas em que se aplicam as ações estratégicas são denominadas de áreas estratégicas (espaços físicos ou sociais). (Brasil, 2000, p. 151)

Na prática, na execução do policiamento ostensivo, emerge a necessidade de sistematização e do planejamento estratégico de emprego operacional. Nesse sentido, a informatização

aumenta a capacidade das unidades operacionais para que suas informações cada vez mais estejam calcadas em dados precisos, corretos, rápidos e algumas vezes em tempo real, com fácil acesso, o que favorece o planejamento operacional.

A gestão de uma unidade operacional é de muita complexidade, sendo certo que as ações planejadas são conseqüências naturais de um diagnóstico preciso, possível de ser realizado com os elementos informatizados que hoje são colocados à disposição dos comandantes das unidades operacionais.

Dadas as condições atuais, a Polícia Militar do Maranhão, não sistematizou uma metodologia de planejamento operacional com a utilização dos sistemas inteligentes que permitem a organização digital das informações em base de dados, identificando as tendências e os focos críticos para o acompanhamento da evolução criminal diária das unidades operacionais. Ou seja, as ações dos comandantes devem estar inseridas em um planejamento estratégico organizacional, estratificado até o planejamento operacional, com metas e responsabilidades previamente definidas.

Em torno dessa questão, o principal objetivo da análise estratégica é entender a posição estratégica da organização através da identificação do panorama das influências no presente e futuro da organização, bem como equacionar as oportunidades proporcionadas pelo ambiente e entender as competências da organização, de forma a traçar o cenário criminógeno para o planejamento das ações policiais.

3.4 Organizações Frente à Estratégia

No livro Fundamentos Doutrinários da escola Superior de Guerra (ESG) define o Estado como o grande responsável pela segurança de todos, pois de todos deve e pode exigir o cumprimento dos deveres necessários à manutenção desta condição (Brasil, 2000, p. 161).

A função da análise do ambiente externo e interno vem contribuir para o planejamento das ações operacionais e, conseqüentemente, levando a romper os entraves dos modelos tradicionais (campo empírico) e a conquistar resultados inovadores (campo científico). Nesse contexto, preconiza uma condução extremamente orientada aos valores de interesse

corporativo, caso contrário, ao negligenciar, o desafio das metas de crescimento organizacional tem impacto catastrófico sobre o resultado.

O novo processo gerencial e organizacional trouxe às empresas uma realidade muito dura, principalmente àqueles que estiveram por muito tempo alicerçado na tradição. Esse novo momento trouxe a necessidade de adoção de ferramentas gerenciais capazes de promover uma radical redefinição dos processos, da organização e da cultura como um todo. Essas novas ferramentas ou atitudes devem apontar novas maneiras de trabalhar, e não simplesmente ouvir dizer “faça o seu melhor”. (GHAZZAW, 2010, p.10-16)

Nesse caso, as empresas que não preocupam-se em instituir novas formas estratégicas, de acordo com o futuro, serão substituídas. O desafio da estratégia deve estabelecer novas orientações aos esforços, em que assegure a missão pretendida, assim, buscando a melhor alternativa para lidar com a complexidade e a dinâmica das mudanças, conseqüentemente, às metas canalizaram a atenção do campo operacional em direção ao alcance dos objetivos desejados na medida em que viabilizam a compreensão a respeito de para onde a empresa está indo (o que fazer) e a importância de se chegar lá (como fazer).

A partir dessa ideia, afirma Tavares:

A escolha estratégica depende das condições do ambiente e da organização. A sua essência é projetar, desenvolver e alavancar e lidar com mudanças, dentro da abrangência de atuação escolhida pela organização. Por isso, envolve objetivos, busca de oportunidades, solução de problemas e adoção de posturas. [...] Entre os condicionantes internos estão: capital intelectual e os recursos físicos e financeiros. [...] Externamente é decorrente das condições ambientais, reação e da ação da concorrência, resposta do consumidor, dos canais, entre outros. (TAVARES, 2008, p.275)

A teoria empresarial desenvolve o critério de empresa como unidade de decisão que permite fixar fins e objetivos que serão postos em práticas pela unidade de transformação. Dessa forma, a teoria empresarial reconhece a importância da função organizacional e diretiva exercida por uma pessoa ou uma equipe, o que implica que a própria evolução da organização depende, em grande medida, da capacidade organizacional, das avaliações periódicas, adequando-os e redirecionando-os de acordo com as mudanças que ora se apresentam no ambiente para não comprometer a missão da instituição.

O mesmo autor afirma, ainda:

A estratégia deve ser mais do que um somatório das ações ou táticas isoladas. É parte de toda a missão e visão de uma organização e não apenas de uma de suas áreas. Deve ser o fio condutor para o desenvolvimento de cada uma dessas áreas. (TAVARES, 2008, p.275)

Dizem que Napoleão Bonaparte era um estrategista tão brilhante que sabia quais seriam os movimentos do inimigo antes mesmo de o próprio adversário definir sua próxima ação. O estrategista tem de ter a visão completa do plano de batalha, procurando sempre prever o próximo acontecimento.

4 PLANEJAMENTO

As boas organizações e o bom planejamento se modificam constantemente, embora de forma sutil. Se essas pequenas mudanças não puderem ocorrer, há que se mudar a organização e o modo de planejar.

Segundo Tavares (2008, p. 25), as primeiras contribuições para a construção de uma teoria sobre o planejamento surgiram nas primeiras décadas do século XX (1994), por meio da primeira consultora de empresas norte-americana – Mary Parker Follet. Mas foi Henri Fayol que contribuiu para a formulação de uma teoria sobre planejamento quando sistematizou os primeiros contornos da gestão (prever, planejar, comandar, coordenar e controlar).

Sempre foi importante o planejamento ao ser humano em qualquer setor da sociedade organizada. Como por exemplo, na empresa, em casa, no governo e outros. Quando se planeja se torna possível estabelecer o que queremos a curto, médio e longo prazo; antecipar situações; organizar as atividades; estabelecer prioridades; avaliar. Até a década de 50, no ambiente empresarial, o movimento de planejar as ações para se chegar aos fins da instituição decorreu de mudanças ambientais, relativamente lentos e uniformes (TAVARES, 2008, p. 26).

Historicamente com a revolução industrial deu início ao estudo sistemático do trabalho e, também, dos princípios da organização e do planejamento. Nessa época, Taylor, pai da administração científica, contribuiu com o estudo do fenômeno da produtividade da organização, onde concluiu pela distinção entre as funções de direção das funções de execução. Foi Taylor quem fez a substituição do planejamento empírico pelo planejamento que interviesse como função de direção e como, também, instrumento de organização e padronização do trabalho, o que, caberia a função aos diretores. No entanto, ele foi quem popularizou a análise interna a ser um dos elementos importantes do processo de planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato (1993, p. 104), a função de planejamento foi chamada por Fayol de previsão, aparecendo no primeiro plano do processo administrativo, isto é, as funções (estruturais) do administrador:

- ✓ Prever: avaliação do futuro em plano de ação que deve ter unidade, continuidade, flexibilidade e precisão;
- ✓ Organizar: provimento do necessário ao funcionamento da empresa (material e social)
- ✓ Comandar: dirigir e orientar os funcionários na consecução dos objetivos da empresa;
- ✓ Coordenar: harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
- ✓ Controlar: verificação da conformidade do andamento das ações com o planejamento, instruções e princípios.

Cabe destacar que o planejamento aparece como elemento principal do processo, definindo-se em termos de fins e meios para atingir os objetivos da organização.

De acordo com Tavares (2008, p. 27), estudiosos como Gluck, *et al* (1981) analisaram elementos comuns que permitiram traçar a seguinte evolução do processo: planejamento financeiro; planejamento a longo prazo; planejamento estratégico; e administração ou gestão estratégica.

Nos anos 50 e 60 (1ª etapa), houve o predomínio do planejamento financeiro, que tinha no orçamento o principal instrumento de controle e operacionalização da gestão. Nos anos 70 (2ª etapa), vigorou o planejamento a longo prazo que priorizou os objetivos a serem alcançados em prazos longos, entretanto não havia previsão de mudanças. Nos anos 80 (3ª etapa), privilegiou-se o planejamento estratégico que definia estratégias que se desenvolveram num período de tempo variável, considerando a análise de ambientes externo e interno. O principal problema desse tipo de planejamento foi a dissociação entre o planejamento e sua implementação (Tavares, 2008, p.40). E, finalmente, nos anos 90, surgiu a gestão estratégica, diferenciando-se pela abordagem equilibrada de todos os recursos da organização para consecução de seus fins.

4.1 O Que é Planejamento

O ato de planejar é uma ação rotineira do nosso cotidiano. Ou seja, é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer, com a melhor concentração de esforços e recursos, para o alcance de uma situação.

Ressalta Tavares, que:

Planejamento - Conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar os objetivos, compreendendo a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros, e procedimento de avaliação. (TAVARES, 1991, p.68)

Para Chiavenato:

O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. [...] Planejar é definir objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência. (CHAVIANATO, 1993, p.251)

Na prática se regula os procedimentos a serem adotados pelas unidades operacionais, durante o desenvolvimento de ações policiais, diurnas, vespertinas e/ou noturnas no interior de áreas críticas, onde ocorra, com frequência, a prática de atos ilícitos, sobretudo o narcotráfico. Ao contrário, uma ação improvisada é desprovida de ausência de planejamento.

E de acordo com Oliveira:

[...] planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2007, p.5)

Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, vai aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pelo comandante da unidade operacional.

Tavares enfatiza, que:

[...] O planejamento é um processo para transformar o conhecimento em ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto que as ações adotadas no presente possam ter no futuro. [...] O planejamento é afetado por múltiplos fatores e recursos, que se entrecruzam no sentido de retratar e abranger diferentes perspectivas. Ressalta-se, entre essas, o desafio de se estabelecer uma coerência entre os objetivos e os meios para alcançá-los [...]. (TAVARES, 2008, p.68)

Pode-se dizer resumidamente que o planejamento é, portanto, um conjunto de princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas de um grupo que podem ser aplicados a qualquer tipo de organização social que demanda um objetivo, que persegue uma mudança futura. O planejamento não trata apenas das decisões sobre o futuro, mas questiona principalmente qual é o futuro das decisões dos comandantes das unidades operacionais (companhias, pelotões e destacamentos).

Convém lembrar, no entanto, que o planejamento não pode controlar o futuro, mas devem tentar identificar e isolar ações presentes e seus resultados que se pode esperar que influenciem o futuro. Assim, o propósito do planejamento é providenciar para que os programas e constatações presentes possam ser usados para aumentar as oportunidades de atingir os objetivos e as metas.

4.2 Tipos de Planejamento

4.2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico envolve a empresa como um todo e é decidido pela direção da organização e preocupa-se com o longo prazo.

Na descrição de Chiavenato o policiamento estratégico é definido como:

Conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. O nível mais elevado da empresa, ou seja, a direção precisa estar envolvida, pois o planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. As implicações futuras dessas decisões devem ser tomadas no presente. (CHAVIANATO, 2000, p.169)

Verifica-se que o planejamento estratégico é uma metodologia que permite estabelecer a direção a ser seguida, visando um maior grau de interação com o ambiente. Trata-se de um processo contínuo durante o qual é definido e revisado a missão, a visão do futuro, os objetivos e os projetos de intervenção que visam à mudança desejada.

Segundo Tavares:

Planejamento estratégico - É o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão. (TAVARES, 1991, p.68)

Seguindo o raciocínio de Oliveira:

[...] o planejamento estratégico representa uma metodologia administrativa que procura criar uma situação de otimização da empresa perante as mutações de seu ambiente, visando usufruir da melhor maneira possível das oportunidades, bem como evitar as ameaças. Coloca a empresa numa situação ativa, inclusive procurando “fazer as coisas acontecer”. (OLIVEIRA, 2007, p.277)

Para Tavares:

O planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. (TAVARES, 2008, p.70)

Portanto, vê-se, que o planejamento estratégico, pode ser considerado um processo organizacional que compreende a adaptabilidade da organização ao ambiente em constante modificação, possui visão de futuro, abrange a organização de forma sistêmica e consensual, convertendo-se em um despertar constante para a aprendizagem e inovação organizacional.

Seguindo o mesmo raciocínio, a implementação do planejamento estratégico gera mudanças na cultura organizacional, pois resultam, muitas vezes, em mudanças de conceitos, técnicas, controle e avaliação de planejamento.

Pode-se concluir, ao dizer, que o planejamento estratégico dá unidade aos esforços que a unidade operacional realiza para melhorar a qualidade dos serviços operacionais e motivacionais da tropa. Cria condições para transformação de idéias em realidade. No

entanto, é necessário que os comandantes das unidades conheçam e assimilem, para que possam internalizá-los e comunicá-los adequadamente.

4.2.2 Planejamento tático

O planejamento tático é um planejamento realizado pelos integrantes do intermediário das organizações e é feito visando o médio prazo. Vem ser o desdobramento do planejamento estratégico em vários planejamentos de menor abrangência.

Chiavenato:

[...] determina antecipadamente, o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura [...]. (CHIANETATO, 2000, p.169)

Referindo-se a tática de guerra, Sun Tzu enfatiza que:

[...] o verdadeiro mérito é planejar secretamente, deslocar-se sub-rapidamente, frustrar as intenções do inimigo e impedir seus planos [...]. Adverte que é importante comparar meticulosamente o exército adversário com o seu. Não se deve demorar em posições perigosas. (SUN TZU, 2001, p.30)

Por fim, o planejamento tático nas unidades operacionais irá dimensionar os meios técnicos (utilização da tecnologia), organizacionais (normas padronizadas), humanos (treinamento), sempre com o foco nos índices criminais, ou seja, tem que ser o mais operacional com rápida resposta às ameaças ao sistema de segurança.

4.2.3 Planejamento operacional

É um planejamento realizado pelos integrantes do nível da base da empresa e é feito visando o curto prazo. Seu conteúdo é detalhado, específico e sua amplitude aborda cada tarefa ou operação. Preocupa-se com o por quê, o quê, quando, quem, e como deverá ser feito.

Chiavenato prega que:

[...] Como está inserido na lógica de sistema fechado, o planejamento operacional está voltado para a otimização e maximização de resultados. É um desdobramento

dos planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa. É um planejamento para o curto prazo e tem abrangência total, abordando apenas uma tarefa ou uma operação. (CHIANENATO, 2000, p.169)

Para Oliveira:

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidos. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. (OLIVEIRA, 2007, p.19)

Dentro desse contexto, o planejamento operacional é gerado a partir do planejamento tático e materializam-se em planos operacionais sob a forma de procedimentos, orçamento, programas. Nesse ínterim, os planos operacionais cuidam da rotina, para assegurar que todos os profissionais executem as tarefas e operações.

4.3 A Função do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial utilizada pelas organizações. Segundo Oliveira (2007, p. 5), o planejamento estratégico pode ser definido como desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões, pois é a segurança do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais.

Para uma projeção de futuro, são necessárias medidas de resultados, ou indicadores críticos, que ajudem a medir os resultados das estratégias de ação. Mas não podemos nos iludir, pensando que temos um conjunto realista de metas e que estaremos trabalhando para atingi-los. Ao contrário, estaremos desenvolvendo estratégias de ação para explorar o que está acontecendo no ambiente e usando os indicadores para, então decidir o que fazer.

Ainda, o mesmo autor:

O planejamento estratégico tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. (TAVARES, 2007, p.18)

É através do planejamento estratégico que o gestor junto com a sua equipe estabelece parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, bem como

o controle das atividades. Assim, o objetivo maior do planejamento é fornecer aos comandantes das unidades e seu Estado-Maior uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem na área da unidade operacional.

De uma maneira geral, Chiavenato complementa que:

O planejamento é um processo que começa com objetivos e define os planos para alcançá-los. Esta definição faz do estabelecimento dos objetivos a serem alcançados o ponto de partida do planejamento. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber onde se pretende chegar para se saber exatamente como chegar até lá. (CHIAVENATO, 1993, p.252)

O comandante que não exercer a sua função enquanto planejador acaba por se concentrar excessivamente no operacional, atuando principalmente como “faça o seu melhor”, mas que não consegue enxergar onde está a causa dos problemas.

Mas, como definir um processo de planejamento que seja realista diante das mudanças no ambiente externo e interno? É claro, sabendo utilizar os instrumentos de forma coerente, adaptando-se à realidade da unidade e às suas necessidades, pode ser então uma excelente arma para que seja ordenado o planejamento estratégico de maneira metodológica as possibilidades a vista, para que o comandante possa focar os seus esforços na área de interesse.

Na prática, o planejamento estratégico deve ser concebido como parte integrante das rotinas gerenciais e não algo eventual, constituindo-se em processo contínuo envolvendo todos os níveis hierárquicos da instituição, cuja finalidade é auxiliar na estabilização do comportamento organizacional. A preocupação, neste momento, não deve se centrar na expectativa de êxito ou fracasso, pois estaremos nos adequando continuamente às expectativas das nossas estratégias de ação.

Complementa Tavares:

Uma vez definido o negócio, o passo seguinte é saber como se pretende que a organização seja vista e reconhecida, a partir de uma visão de futuro. Uma organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende atuar no presente. (TAVARES, 2008, p.97)

É preciso tanto planejar quanto devemos projetar o futuro das unidades operacionais para se tornarem enxutas e dinâmicas. Ao projetar o furo e o planejamento, ambos, devem encontrar-se no ponto em que seja possível divisar uma estratégia de ação e traduzi-las numa meta ou alvo pela unidade operacional no cumprimento de sua missão.

4.4 O Diagnóstico Estratégico no Planejamento

Segundo Tavares:

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento é através dele que a organização irá se municiar das informações que irão nortear o comandante da unidade operacional no direcionamento estratégico, respondendo a pergunta básica “qual a real situação da empresa (unidade) quanto aos seus aspectos internos e externos?”. (TAVARES, 2008, p.63)

Por outro lado, podemos comparar o diagnóstico a um radar ligado o ano todo, sempre mantendo atualizado o conhecimento do comandante em relação ao ambiente, visando identificar e monitorar permanentemente os movimentos dos crimes violentos na área de jurisdição dos batalhões. É com base no diagnóstico estratégico que a unidade irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes internos (forças e fraquezas) e ambientes externos (oportunidades e Ameaças).

Assim, para se estabelecer os diagnósticos estratégicos, considerando variáveis do ambiente interno e externo à organização, os comandantes das unidades operacionais deverão fazer uma análise de cenários para poder definir as estratégias e os objetivos.

4.4.1 Analisando cenários: Elaboração de Indicadores

Vivemos a alguns anos de clima de mudanças no Brasil que vem mostrando que as estruturas organizacionais estão em constante modificação, enfrentando incertezas quanto ao rumo que podem tomar. A partir dessa percepção Tavares ressalta:

A elaboração de cenários com indicadores qualitativos, utilizando a técnica conhecida como análise de conteúdo, pode ser feita a partir da leitura de jornais e revistas, e de comentários de experts e políticos, divulgados na mídia. Através do destaque, da frequência, da permanência e da origem da informação, pode-se utilizá-la como indicador para compor os cenários da organização [...]. (TAVARES, 1991, p.106)

Para Oliveira:

A elaboração dos cenários estratégicos é a culminação de um processo que deve considerar todos os executivos-chaves da empresa que, normalmente, são envolvidos no planejamento estratégico. Isso porque, além do benefício de maior riqueza de idéias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona, sua finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico das empresas. (OLIVEIRA, 2007, p.116)

Na realidade, a dinâmica das condições ambientais exige readaptações rápidas, com profundas alterações nos planejamentos operacionais e na execução do policiamento ostensivo, fazendo com que determinadas soluções empíricas percam importância dando lugar a soluções planejadas.

Na mesma linha de pensamento, Tavares enfatiza que:

O conteúdo das informações relacionado ao macroambiente e ao futuro pode dar origem à elaboração de cenários. Cenário corresponde ao desenvolvimento de modelos hipotéticos de possíveis ambientes futuros que afetam ou poderão afetar positiva ou negativamente o desempenho organizacional. [...] Consiste em um processo sistematizado para identificar, classificar e avaliar as variáveis ambientais e analisar como afetam ou poderão afetar, transformando-se em oportunidades e ameaças, o desempenho da organização. (TAVARES, 2008, p.146)

Portanto, nas ações de defesa pública os comandantes das unidades operacionais devem dirigir suas atenções para os aspectos essenciais, com uma visão crítica dos problemas relacionados à preservação da ordem pública. Em outras palavras, o conhecimento da missão e das condições do ambiente interno e externo, vai permitir a identificar as deficiências, suas causas e medidas a serem adotadas para redução dos índices criminais na área do Batalhão.

4. 4.2 Análise externa da organização

Todas as organizações privadas, governamentais ou do terceiro setor consistem em um sistema aberto, em constante interação com o meio ambiente.

De acordo com Oliveira:

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejada no futuro. [...] O ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas. (OLIVEIRA, 2007, p.71)

E, segundo o autor, ao analisar os aspectos do macroambiente ou ambiente conceitual, deve-se partir para uma síntese, visando identificar as principais oportunidades e ameaças encontradas, durante a análise do ambiente externo.

Desta forma, para o autor, as oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las. Já as ameaças, por sua vez, são fatores que podem perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para a gestão e desempenho. (OLIVEIRA, 2007, p. 68)

Portanto, a relação com o meio externo constitui um fator-chave da própria existência das organizações. Por esse motivo, entender de que se compõe esse ambiente e como ele se organiza torna-se essencial para a gestão das empresas.

É fundamental que o gestor entenda que a análise externa deve ser acompanhada da análise interna, onde irá avaliar as competências e as falhas, o que servirá como referência e complemento na realização do diagnóstico.

4.4.3 Análise interna da organização

A análise interna visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois é a partir dessa análise que os comandantes das unidades saberão quais os recursos que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis e/ou críticos no momento de se estabelecerem as estratégias operacionais.

Para Oliveira:

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante de sua atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados. (OLIVEIRA, 2007, p.81)

Os comandantes das unidades operacionais, após realizarem a análise interna, estarão após a identificar com clareza suas principais vantagens estratégicas, assim como seus pontos fracos. Entretanto, é importante nessa fase que se busque compatibilizar as informações obtidas na análise interna e externa. Considerando a análise dos pontos fortes e fracos, os gestores (comandantes) e suas equipes (Estado-Maior) poderão determinar com mais clareza as propriedades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo.

Dessa maneira, o escalão superior terá as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências do corpo operacional e equacionar os dilemas internos identificados, assim como responder às ameaças e oportunidades identificadas externamente.

4.5 A Definição das Diretrizes Organizacionais

Todo monitoramento ambiental fornece elementos essenciais para que o comandante da unidade operacional determine o rumo a seguido pelas companhias, pelotões e destacamentos. Este rumo é explicitado através das diretrizes organizacionais formadas pela missão, visão e pelos objetivos da organização.

4.5.1 Missão, visão e valores

A missão da empresa consiste na sua razão de ser e determina a sua identidade. Sendo a sua definição um elemento essencial para a gestão de qualquer organização, onde serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, bem como definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.

Para Valla:

É a tarefa ou dever a ser executado ou cumprido por um indivíduo, organização, força militar ou força policial, expressa claramente pela ação a realizar os seus objetivos, ou pela finalidade ou efeito desejado. Sintetizando, é a noção de dever, obrigação [...]. (VALLA, 1999, p.5)

Enfatizando, na doutrina policial, conforme estabelecido pelo MANUAL BÁSICO DE POLICIAMENTO OSTENSIVO de Minas Gerais, a missão assim é definida:

Atuar sistemática e permanentemente na preservação do patrimônio público e privado e da integridade do indivíduo a fim de garantir o cumprimento dos dispositivos legais, que regulam a vida na comunidade. (MINAS GERAIS, 2010, p35)

Para ilustrar, o Decreto-Lei nº 2.010/83 define o conceito de missão para a Polícia Militar do Maranhão, instituição criada em 17 de junho de 1836, com o seguinte texto:

[...] tem como missão a manutenção e preservação da ordem pública e segurança interna em todo o Estado do Maranhão [...] (MARANHÃO, 1983)

De acordo com Oliveira:

Missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. (OLIVEIRA, 2007, p.107)

Dentro destes conceitos, pode-se dizer que nas unidades operacionais, a missão deve ser comunicada ao público interno, de forma a criar um senso comum de oportunidade, direção e significado. Ou seja, vai estabelecer uma visão comum entre os policiais (oficiais e praças) quanto aos rumos da unidade e uma concentração na sua busca. Além de deixar bem explícita a sua missão e fazendo a divulgação, será necessário que os comandantes definam claramente a visão e os objetivos da unidade.

Já a visão representa um estado desejável na organização, indicando uma projeção das oportunidades futuras da organização que expressa onde e como a organização pretende estar no futuro. Toda visão dos gestores é sempre produto da análise ambiental, emocional, imaginário, intuitivo e criativo. Nesse caso, todo processo de planejamento é composto de

certa dose de feeling – fatos e dados é adicionado à capacidade empreendedora e visionária dos comandantes.

Segundo Oliveira:

Visão é conceituada como limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. [...] A visão representa o que a empresa quer. (OLIVEIRA, 2007, p.65)

Segundo análises feitas pelos autores acima, Tavares, conclui que:

Enquanto a visão estabelece onde a organização quer chegar ou como quer ser vista, a missão delimita sua atuação no espaço de negócio escolhido. A visão procura estabelecer uma perspectiva comum sobre o futuro, enquanto a missão implica a compreensão comum do papel da organização em face da realidade, expressando sua razão de existir [...]. (TAVARES, 2008, p.103)

Para se concretizar a missão e a visão da organização, é necessário definir claramente os objetivos a serem alcançados, podendo ser de longo, médio ou curto prazo para concretizar, no contexto de seu ambiente, os resultados quantitativos ou qualitativo.

Por sua vez, Tavares diz que:

O cumprimento eficaz de uma missão depende de como a organização formula seus objetivos. Os objetivos devem decompor a missão em atividades que a organização pretende desenvolver para atender às demandas sociais e econômicas de seu ambiente. [...] Os objetivos podem ser vistos como alvos a serem perseguidos, através da canalização de esforços e recursos ao longo de sucessivos períodos de tempo [...]. (TAVARES, 1991, p.152)

Portanto, o planejamento estratégico, através de definição de objetivos consistentes, busca estabelecer resultados de longo, médio e curto prazos. Assim, os objetivos organizacionais proporcionam benefícios, como: orientar a ação; definir o ritmo dos negócios; motivar as pessoas e facilitar a avaliação do desempenho (Tavares, 1991, p. 152) e, por outro, passa a obter dos gestores uma racionalidade na tomada de decisão.

Pode-se dizer que os objetivos estratégicos são áreas de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro da organização. Assim, os objetivos estratégicos são desafios que,

se alcançados, são suficientes para a implementação da estratégia e a concretização da visão de futuro da unidade operacional.

4.5.2 A formulação e implementação de estratégias

Uma vez que os objetivos e as estratégias tenham sido selecionados, chega o momento mais importante da estratégia, que é a da implementação da estratégia, pois é a fase que o planejamento irá se concretizar. Nesse caso, o planejamento passa a ser uma atribuição de todos os níveis: estratégico, tático e operacional.

O processo da estratégia baseia-se fundamentalmente na formulação e na implementação da estratégia. Quando o comandante da unidade operacional for formular a estratégia, ele deve ter em mente como será a execução, antecipando-se aos problemas que possa surgir da implementação.

Nessa primeira etapa do processo Tavares, se refere que:

A formulação da estratégia resulta de inferências de executivos, perspectivas apresentadas pelos cenários macroambientais elaborados para a organização, análise de desempenho de seu setor e de sua configuração interna. No contexto externo, a sua elaboração deve buscar explorar as oportunidades, neutralizar ou minimizar as ameaças presentes e futuras de atuação na organização. No contexto interno, consiste em explorar os pontos fortes, além de neutralizar ou transformar os pontos fracos em fortes [...]. (TAVARES, 1991, p.168)

Já o processo na implementação da estratégia, ao contrário da formulação, transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, e, sendo compostas por todos os profissionais da unidade onde necessitam serem efetivamente envolvidos dentro processo.

Nessa segunda etapa do processo Tavares, também se refere que:

A implementação de uma estratégia correspondente a um momento decisivo no processo decisório. Sintetiza todo o processo desenvolvido e resulta da disposição do corpo diretivo em tomar decisões críticas. [...] Nesse caso, é interessante que a organização aprimore ou mantenha em perfeito funcionamento o seu sistema de informações gerenciais e o fluxo de comunicação. (TAVARES, 1991, p.169-170)

Por fim, o mesmo autor sustenta que:

A formulação da estratégia significa estabelecer cursos de ação, selecionando os considerados mais apropriados ao cumprimento da visão. Será implementada a que melhor combinar tempo, custos, recursos e riscos da maneira pretendida pela organização. (TAVARES, 1991, p.169-170)

Nesse sentido, a implementação passar a ser uma atribuição dos níveis estratégico, tático e operacional, de modo a determinar quando as competências e os recursos deverão ser mobilizados e colocados em prática dentro da organização. Assim, é difícil a formulação ocorrer dissociada da implementação. Na prática, o planejamento é um processo de aprendizado contínuo, onde a formulação e a implementação se tornam indistinguíveis.

A Polícia Militar do Maranhão deve traduzir suas intenções em uma política de qualidade concebida e implantada em todos os níveis da corporação, tendo como objetivo a qualidade e refletindo a direção desejada de modo que sirvam de “pano de fundo” aos planos, metas e ações estratégicas. Assim, os indicadores criminais apropriados irão medir o desempenho e indicar o caminho a percorrer para o alcance dos objetivos.

5 ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÃO DA ANÁLISE CRIMINAL

A análise criminal propicia um melhor entendimento operacional da distribuição espacial e temporal dos fenômenos violência e criminalidade, o que viabiliza a formulação de estratégias de combate e prevenção (BEATO, 1999).

A partir dessa percepção a elaboração do planejamento estratégico operacional, deduz ser fundamentado na análise criminal, com busca e coleta de informações processadas, possibilitará ao comandante da unidade à aplicação de um modelo gerencial que, entretanto, o levará a produtividade com qualidade.

5.1 Conceitos e Definições de Análise Criminal

A vontade de conhecer é uma tendência natural da espécie humana, cuja grandeza e razão ao seu redor são desconhecidas e essenciais à produção do saber. Ou seja, a distribuição espacial de dados oriundos de fenômenos ocorridos no espaço constitui hoje um grande desafio para a elucidação de crimes, levando em conta a localização espacial do fenômeno em estudo de forma explícita.

A análise criminal serve à segurança pública como processo sistêmico de produção de conhecimento baseado na correlação entre fatos criminosos ocorridos, que podem ser levantados nos boletins de ocorrências das unidades operacionais, e padrões e tendências dos fatos delituosos ocorridos num determinado tempo e lugar, de modo a apoiar as áreas operacional e administrativa no planejamento e distribuição de recursos para a prevenção e repressão das atividades criminosas em nosso Estado (DANTAS, 2010).

Conforme Taylor a análise criminal tem um papel importante nas instituições policiais, onde enfatiza:

Sua contribuição potencial para aplicação da lei inclui a análise dos dados e aplicação de técnicas específicas de análise para concentrar os esforços da polícia em direção a estratégias mais eficazes de redução da criminalidade e uma maior responsabilidade gerencial. (TAYLOR, 2007, p.2)

De acordo com esse pensamento, a análise criminal é um processo sistêmico e analítico que é direcionado ao conhecimento de um quadro criminal e suas tendências, onde gera conhecimento para as ações estratégicas, táticas e operacionais de como os problemas daquela área serão resolvidos.

Diante dessas definições, a análise criminal pode ser traduzida como perguntas estratégicas e imprescindíveis para indicação do melhor caminho que possibilita aos operadores de segurança pública entender:

- ✓ O fenômeno da criminalidade;
- ✓ Estudar seus efeitos e consequências;
- ✓ Possibilita um diagnóstico preciso, capaz de produzir um conhecimento; e
- ✓ É indispensável aos gestores no cumprimento fiel da missão.

Com adoção de técnicas de mensuração e avaliação das ocorrências policiais é a mola mestra para que se possa estabelecer um processo sistemático e permanente de produção de dados e intercâmbio de informações com outras unidades operacionais, que sirva de parâmetro para as ações a curto, médio e longo prazo.

Dantas define análise criminal como:

[...] um processo analítico e sistemático capaz de produzir conhecimento, orientado segundo os princípios da pertinência e da pontualidade [...]. Esta análise estabelece uma relação entre fatos delituosos que já aconteceram e delitos que possam vir a ocorrer dentro de um espaço geográfico. (DANTAS, 2005)

Como se observa, a análise criminal desenvolve seus estudos a partir de dados estatísticos, que permitam avaliar com precisão a dimensão da situação criminal, como forma de implementar estratégias de controle do crime. Nesse sentido, é preciso perguntar pra que sevem os dados na segurança pública? Como resposta, serve para orientar a unidade operacional quanto aos caminhos que deve seguir no planejamento, execução e redirecionamento das ações policiais na área de responsabilidade territorial do Batalhão.

Na realidade, criar indicadores criminais que meçam o andamento das atividades operacionais é uma necessidade para garantir a evolução do desempenho operacional compatível com a dinâmica da sociedade. E, ainda, utilizando as ferramentas de análise espacial, algumas questões podem acumular informações para buscar a solução dos problemas na área operacional da unidade.

Diante da missão constitucional das organizações policiais, é impossível determinar à hora e o local da ação do infrator, o que implica na insegurança da comunidade e também a impossibilidade de se fazer presente em todos os locais a toda hora. Por outro lado, a estatística consiste em decompor um todo em suas partes constituintes e examinar cada uma delas, iniciando uma atividade por meio da coleta, processamento e análise dos dados pela disseminação das informações aos padrões da criminalidade.

A finalidade da análise criminal é determinar “quem” está fazendo “o que para quem”, em relação aos crimes contra o patrimônio, e, ainda, dar suporte a outras atividades da unidade operacional, como por exemplo:

- ✓ No policiamento preventivo;
- ✓ No planejamento de operações táticas e especiais;
- ✓ Nas ações de prevenção da criminalidade;
- ✓ E instrumentar o processo decisório dos gestores e operadores em todos os níveis.

Dadas as condições atuais, não se admite o planejamento sem a aplicação de métodos estatísticos. Dessa forma, o método estatístico é uma ferramenta útil capaz de contribuir para a identificação, acompanhamento e avaliação de fenômenos criminais de forma sistemática, separando os objetos a serem estudados em partes, analisando suas particularidades, entendendo seus mecanismos e fenômenos comportamentais, para uma melhor compreensão e segurança de a análise de variáveis relevantes para a tomada de decisão em situações de incerteza.

Tradicionalmente, a polícia militar adapta-se. Os recursos disponíveis estão escassos e muito aquém da real necessidade das unidades operacionais, motivo pelo qual provoca a racionalização do emprego e a definição de prioridades nas ações operacionais. Sendo assim, entende-se que o emprego do efetivo policial das viaturas e dos equipamentos deverão sempre acontecer nas horas e locais de maior periculosidade.

Em geral, a unidade operacional que não planeja gasta muita energia na solução de problemas que poderiam ser evitados ou minimizados. Por outro lado, quando o comandante estabelece práticas sistemáticas de planejamento estratégico se fortalece, além de preventivamente utilizarem todos os recursos a seu dispor com base na análise sócio-geográfica da área do seu batalhão, amplia esta visão apoiados nas informações criminais estatisticamente avaliadas no tempo e no espaço, realocando os meios materiais e humanos de forma dinâmica.

Em outras palavras, a atividade fim da unidade operacional subordina-se ao planejamento estatístico. Visto dessa forma, o problema maior dos comandantes das unidades operacionais é a falta de costume de empregar a análise criminal, onde a tomada de decisão é baseada em apreciação subjetiva (empirismo, personalismo).

5.2 Objetivos da Análise Criminal

Segundo Osbone (2003, p. 4-5) ressalta pontos essenciais para justificar a existência e necessidade em análise criminal na segurança pública:

- ✓ Analisar o crime para aproveitar a abundância de informações existentes nas agências de aplicação da lei, no sistema de justiça penal e nos sistemas de domínio público.
- ✓ Analisar o crime para maximizar o uso da aplicação da lei limitada a recursos.
- ✓ Analisar o crime para informar aos aplicadores da lei de forma geral e específica e mostrar a eles as tendências da criminalidade, seus padrões de forma permanente e oportuna.

- ✓ Analisar o crime para ter como um objetivo os meios de acesso aos problemas de criminalidade local, regional, estadual, nacional e global, de forma que tais problemas permeiem entre as agências de aplicação da lei.
- ✓ Analisar o crime para ser pró-ativo na detecção e prevenção da criminalidade.
- ✓ Analisar o crime para satisfazer as necessidades da aplicação da lei nos esforços para uma mudança social.

5.3 Tipos de Análise Criminal

São vários os tipos de análise criminal. Para fins deste trabalho monográfico, optou-se pela tipologia de Dantas (2005) que segue a análise criminal tática, estratégica e administrativa.

5.3.1 Análise criminal tática

É voltado para o estudo dos fenômenos e suas influências em médio prazo. Tem como foco a produção de conhecimento voltado para os operadores de segurança pública que na caserna se usa como jargão: “homens da linha de frente”. Tem como prioridade a produção de conhecimento para orientar as atividades de policiamento ostensivo geral nas operações preventivas e ostensivas.

Para Dantas, a análise criminal tática:

Consiste num processo analítico para produção de conhecimento em suporte às atividades policiais operacionais, visando auxiliá-los imediatamente nas ocorrências criminais surgidas num determinado momento e lugar. (DANTAS, 2005)

Logo, as informações produzidas são instrumentos no apoio aos elementos operacionais como o policiamento ostensivo e as investigações, visando subsidiar pronta resposta dos comandantes. Assim, objetivo da análise criminal tática, portanto, é a identificação imediata de tendências – evolução quantitativa e distribuição espaço-temporal – e “padrões” da criminalidade – modus operandis (modo de agir).

Segundo o autor Osbone:

A análise criminal tática envolve análise de dados, no desenvolvimento de informações relativas ao “onde”, “quando” e “como” ocorreu o crime e foi cometido, com função de auxiliar os policiais e investigadores e identificar e compreender problemas criminais imediatos e específicos. (OSBONE, 2003, p.5)

Aponta o mesmo autor que o objetivo da análise criminal tática, é promover uma resposta rápida para os crimes que estão ocorrendo no momento e detectar os padrões da atividade criminal para descobrir os futuros crimes. Ou seja, o foco e o trabalho da análise tática é acompanhar de perto as ações e operações policiais e investigação.

A mesma questão é abordada por Dantas (2005), onde enfatiza “O objetivo da Análise Criminal Tática é identificação imediata de tendências e padrões da criminalidade”.

Dessa forma, os indicadores criminais serão fundamentais para que o comandante da unidade operacional possa fazer uma análise adequada e chegar a conclusões mais acertadas a respeito do que está sendo investigado. Com esta linha de raciocínio, percebe-se a necessidade de repensar as velhas práticas operacionais, com suporte de métodos científicos de prevenção na área de atuação do Batalhão.

Para as organizações policiais, não há mais lugar para o empirismo operacional. Deve-se pensar, analisar, investigar e interpretar as causas dos problemas, visando planejar as ações para obter soluções mais acertadas. Nesse ínterim, o comandante da unidade operacional terá uma visão estratégica dos problemas da competência do Batalhão ao valorizar os indicadores criminais na articulação do planejamento operacional.

Quanto ao crime Felipe, enfatiza:

Os padrões de crime são geralmente definidos para uma determinada área geográfica, processo este conhecido como “clusterização” em uma área específica. Padrões implicam em similaridade que são observadas em vários fatos ocorridos ao longo do tempo. Desta maneira, para existir um padrão em um dado conjunto de crimes, uma das seguintes variáveis deve se repetir: localidade, hora, alvo ou modus operandis. (FELIPE, 2007, p.10)

O crime está em toda parte; um crime em série é de um crime padrão no qual existe uma razão pra acreditar que o mesmo cidadão ou grupo de pessoas cometeram algum tipo de crime. E que através do exame padrão, pode-se chegar a várias conclusões levando em consideração as suas fontes. Por fim, o objetivo é chegar na frente e combater o crime com inteligência policial.

Pode-se concluir que a análise criminal tática daria uma resposta rápida na melhor distribuição do efetivo policial, bem como dos recursos materiais disponíveis, orientada pelas técnicas de análise criminal e pelo mapeamento geográfico. Faz-se o estudo dos delitos, assim como dos locais de concentração do crime (pontos quentes), inclusive por dia da semana e período do dia, visando ao melhor emprego do corpo policial.

5.3.2 Análise criminal estratégica

É voltada para o estudo dos fenômenos e suas influências em longo prazo. Tem como foco prioritário à formulação de políticas pública; produção de conhecimento para a redução da criminalidade; planejamento e desenvolvimento de soluções; interação com outras secretarias que visa a construção de ações de segurança pública; direciona investimentos; formula o plano orçamentário; controle e acompanhamento de ações e projetos; formulação de indicadores de desempenho.

Segundo o professor Dantas, a análise criminal estratégica:

Está voltada para a redução de problemas de longo alcance na gestão da segurança pública, partindo de “projetos de cenários” em que as premissas básicas indicam diferenciação qualitativa e/ou aumento ou diminuição da criminalidade futura (padrões e tendências). (DANTAS, 2005)

Para Osborne (2003, p.7), a análise criminal estratégica, “é preocupada com os problemas e com o planejamento de projetos a longo prazo”.

Ainda Dantas, nas ações de polícia, esse tipo de análise trabalha na formulação de estratégias operacionais visando à busca de soluções. Logo, o autor assim diz da seguinte maneira:

[...] produzirá informações para a alocação de recursos institucionais, incluindo a configuração das áreas físicas de atividade policial e dias e horários de emprego da força policial [...]. (DANTAS, 2005)

Felipe aponta os principais propósitos da análise criminal estratégica pode ser entendida da seguinte maneira:

(i) para ajudar na identificação e no exame da criminalidade ao longo de um tempo representativo e (ii) para avaliar as respostas das instituições de segurança diante dos diversos fenômenos. (FELIPE, 2007, p.12)

Como se pode ver, todo esse processo se fundamenta no exame do aumento e da diminuição da criminalidade a longo prazo, baseando-se na preparação e elaboração da estatística, de planos, relatórios operacionais para identificar e alcançar futuramente os recursos necessários à gestão operacional. Também são utilizados em vários métodos estatísticos para se checar nos bancos de dados, a data, hora, local, dados sócio-demográficos e outras informações que estão nos boletins de ocorrências policiais.

5.3.3 Análise criminal administrativa

É voltado para o público alvo onde funciona como editor chefe que seleciona a extensão dos assuntos a serem divulgados. Tem como foco o fornecimento sumário para seus diversos públicos alvos, como por exemplo, cidadãos, gestores públicos, instituições públicas, ONG, etc. Também como foco elabora as estatísticas básicas descritivas por meio das chamadas de serviços de atendimento locais; elabora informações gerais sobre as tendências criminais; e, por último, faz comparações com períodos passados e, ainda, faz comparações com outras cidades do estado federativo.

Para Osborne (2003, p. 8), a análise criminal administrativa, “foca no fornecimento de resumo de estatísticas, de dados e informações gerais sobre tendências criminais para a gestão das instituições de segurança pública”.

Nesse sentido, a informação neste tipo de análise trata-se da descrição dos crimes para auxiliar as pessoas responsáveis pela sua análise, gestores dos departamentos, a assessoria do comando e oficiais, inclusive apresenta os resultados para outros órgãos públicos da federação, e também para a comunidade local.

Dantas (2005), ainda, reforça que a principal finalidade desta análise “é poder instrumentalizar a gestão policial, a do executivo local e dos conselhos comunitários e grupos da sociedade”.

6 A ANÁLISE CRIMINAL E SUA ELABORAÇÃO

A manipulação e utilização dos dados estatísticos voltados para o direcionamento do policiamento ostensivo da unidade operacional é uma ferramenta preciosa no alcance dos objetivos organizacionais, proporcionando desse modo, a redução de índices de violência e criminalidade.

6.1 Análise Criminal Investigativa

Na atualidade, a análise criminal investigativa, tem a preocupação em caracterizar as vítimas e os suspeitos, onde traçam um perfil para a investigação baseada nas informações, no sentido de um melhor controle do crime e da criminalidade.

Conforme Osborne (2003, p. 9), enfatiza que este tipo de análise “faz levantamentos sobre as características dos infratores ou grupo de pessoas que possam ou venham cometer determinada série de crime local”.

Hoje, novos criminosos, vem atuando sozinhos ou em grupos, agindo de uma forma diversificada e original, como por exemplo, fazendo investimentos nas ações criminosas (terceirizando) e, o pior, dispendo de recursos tecnológicos.

Dantas aponta:

O Estado moderno estaria passando hoje por uma seqüência de estágios ou níveis de enfrentamento com o crime organizado, começando por um estágio inicial de “confrontação”, com o Estado considerado muitas vezes dispendo apenas de métodos e técnicas policiais ultrapassadas e ineficazes [...]. (DANTAS, 2002)

Para as organizações policiais, a investigação tradicional, intuitiva e artesanal, parece superadas. Para que as policiais militares possam ficar à frente das organizações criminosas, antecipando-se ou agindo com rapidez e efetividade diante do crime, obviamente, não basta apenas identificar criminosos e reunir provas em inquéritos policiais, é importante que se desenvolva mecanismos de resposta imediata e de ação integrada da policia federal e estadual. Isto inclui a aquisição de modernos sistemas tecnológicos de suporte à investigação criminal.

6.2 Análise de Inteligência

Atualmente, a análise de inteligência, ocorre com grande frequência em níveis federais e estaduais. E vem focando nos crimes organizado, terrorismo, e, ainda, ajuda nas investigações específicas, como por exemplo, numa investigação de homicídio. Nesse sentido, as ferramentas de análise podem ser usadas para organizar informações e serem processadas em forma de gráficos e na análise de vínculos.

Dantas explica que a expressão “vínculo”:

Traduz a idéia de ligação entre elementos de um determinado universo, com essa relação possibilitando a consecução de diferentes propósitos. No domínio da análise de Inteligência de Segurança Pública (ISP), identificar os entes vinculados e determinar suas relações permite, respectivamente, (i) identificar delinquentes e (ii) determinar seus crimes ou propósitos criminosos. A análise criminal envolve descobrir o significado das relações existentes entre os elementos de uma usualmente grande e complexa “teia” de eventos, nela incluídos registros de chamadas telefônicas e mensagens eletrônicas, sítios visitados da Internet, débitos feitos em cartões magnéticos, transferências bancárias, viagens realizadas, contatos pessoais, etc. (DANTAS, 2004)

Pode-se dizer que a técnica da análise de vínculos possibilita ao investigador policial a visualização de diferentes elementos funcionais e estruturais da investigação ora correspondente. Normalmente, a análise de inteligência começa na identificação do problema ou de um sujeito e, ainda, todas as informações específicas são identificadas, organizadas, analisadas e disseminadas ao público alvo.

Entretanto, Felipe salienta que:

Grande parte das informações coletadas para suprir este processo de análise vem de procedimentos diferenciados, tais como vigilância, gravações, informantes, infiltração, listagem de telefonemas das operadoras, rastreamento de e-mails e endereços IP na grande rede mundial, entre outros. (FELIPE, 2007, p.14)

O que está faltando para as organizações policiais são os investimentos necessários dos governos estaduais para que o setor de inteligência (2ª seção/EM) das policiais militares possa acessar ou investigar qualquer tipo de ambiente interno ou externo, com bases eletrônicas de dados, e, ainda, alcançar o aperfeiçoamento do trabalho de investigação.

6.3 Análise de Operações

Osborne nos ensina, nos seguintes termos:

A análise de operações examina como uma agência de segurança pública está usando seus recursos. É focada em aspectos como remanejamento, uso da concessão de fundos, orçamentos e redistribuição de atividades e tarefas. (OSBONE, 2003, p.10)

A tecnologia facilita muito o trabalho do analista criminal. Que pode manipular e utilizar as informações em menos tempo, mas, é claro, ele tem que saber para que e como tratar e divulgar as informações. Assim, a tecnologia deve assegurar que sistemas e processos apropriados sejam colocados de forma a maximizar ou potencializar o uso da informação.

Na Polícia Militar do Maranhão, o chefe da 3ª seção do Estado-Maior (P/3) das unidades operacionais, por analogia, é o analista criminal por ser encarregado do planejamento, instrução e controle operacional, além de outras atribuições previstas nos regulamentos. Função esta exercida por um oficial intermediário (Capitão), ao passo que, em outras polícias é exercido por um oficial superior (Major), admitindo-se, na eventual impossibilidade, seja desempenhar por um oficial intermediário, com curso de aperfeiçoamento de oficiais (CAO) ou equivalente.

Nesse sentido, na dinâmica de suas atividades práticas, o chefe da 3ª seção (P/3) não tem uma equipe técnica de adjuntos para poder potencializar a atividade de analista de operações em uma ferramenta prática dentro do planejamento estratégico, tático e operacional, baseado num processo sistemático de coleta e processamento de informação e análise, para trabalhar os problemas específicos de segurança pública nas unidades operacionais.

Segundo Dantas, enfatiza que:

O analista criminal operacional precisa identificar, explicitar, tão rápida e decisivamente quanto possível, cada um dos problemas apresentados acima, de modo a permitir o incremento de ações e operações bem sucedidas das atividades das instituições envolvidas na gestão da segurança pública. (DANTAS, 2007)

Deste modo, a análise criminal das unidades operacionais tem de ser direcionadas para a solução de problemas, tendo como objetivo aumentar os resultados das unidades na prevenção

e controle do crime. Entretanto, é necessário que os comandantes aumentem a sua operacionalidade na capacidade de usar informações, pautando suas ações em evidências e análises, acima de tudo, é preciso potencializar a 3ª seção (P/2) com infraestrutura tecnológica de suporte automatizado, de tecnologia da informação, gerando um ciclo da informação, envolvendo as atividades de produção, coleta, armazenamento e tratamento estatísticos, objetivando a implementação das ações e redução dos índices criminais urbanos.

7 SISTEM DE INFORMAÇÃO CRIMINAL PARA O SUPORTE NA ANÁLISE CRIMINAL

O advento da tecnologia da informação tem sido um substancial impacto na forma como as organizações policiais podem integrar e trocar conhecimento e informações criminais, para dar velocidade aos seus processos de gestão, bem como aumentar a capacidade das unidades operacionais de responder efetivamente ao problema do fenômeno do crime e da violência.

Valla enfatiza:

Todavia, é fundamental perceber que não se diminui a criminalidade apenas tornando maior a polícia. A polícia necessita não é de pessoal numeroso, mas de um pessoal melhor selecionado, melhor formado e melhor equipado. (VALLA, 1999, p.58)

7.1 Geoprocessamento na Segurança Pública

A informatização aumentou a capacidade da Polícia Militar do Maranhão (PMMA) para que suas informações possam cada vez mais estar calcado em dados precisos, corretos, rápidos e algumas vezes em tempo real, com fácil acesso, o que favorecerá o planejamento operacional.

Segundo Lazzaroto apud Minas Gerais (2004, p. 77), “é o uso processado de dados que de alguma forma está vinculada a um determinado lugar no espaço, seja por meio de um simples endereço ou por coordenadas”.

De acordo com Freitas:

O mapeamento exerce um importante papel no processo de investigação, análise e apresentação de dados sobre a violência, no entanto, suas múltiplas capacidades devem ser consideradas em todo o processo de aquisição de dados brutos à geração de informação consistente no âmbito tecnológico. Um mapa eficiente é o resultado de todo um processo em que relatórios policiais geo-processado são introduzidos num banco de dados e finalmente transformados em símbolos possíveis de interpretação. A representação visual facilita a definição de estratégias para enfocar ações nas áreas mais problemáticas. Nesse contexto, a geocodificação se torna fundamental para o mapeamento da criminalidade, uma vez que essa técnica é, na atualidade, a forma mais utilizada pra introduzir dados sobre a violência em um SIG. Os crimes ocorrem em determinado local e são registrados através de endereço ou alguma referência espacial. (FREITAS, 2007)

Nesse contexto, o geoprocessamento, objetiva auxiliar a seção operacional (P/3) das unidades operacionais de forma a garantir que os esforços lançados possam antecipar eventos criminosos, catalogar os dados operacionais e valorizar o planejamento com indicadores criminais.

Entretanto, para a Polícia Militar do Maranhão, o geoprocessamento seria um dos pilares do policiamento inteligente, favorecendo o aperfeiçoamento do sistema operacional. Como é sabido pelas modernas técnicas de administração de gestão, só se gerencia bem aquilo que se mede.

7.2 Base de Dados da Secretaria de Nacional de Segurança Pública (SENASP)

A base de dados de registros criminais e atividades policiais que a SENASP possui atualmente é a maior cobertura nacional. Os dados coletados desde 1999 são enviados pelas secretarias de Segurança Pública por meio de 19 planilhas com totalizações sobre:

- ✓ Número de ocorrências de delitos;
- ✓ Número de vítimas dos delitos;
- ✓ Caracterização etária e de gênero das vítimas;
- ✓ Apreensão de armas de fogo;
- ✓ População carcerária;
- ✓ Apreensão de armas e
- ✓ Atividade de polícia judiciária.

No entanto, a SENASP sistematiza dados da Polícia Militar e Polícia Civil das 27 cidades da federação. Por esta razão, as estatísticas são divulgadas em função da demanda das próprias organizações que as produzem. Assim, são elaborado tabelas, gráficos e mapas para garantir a

consistência das estatísticas e, ainda, abre espaço para que as organizações policiais busquem aprimorar a qualidade, cobertura e consistência dos seus dados divulgados.

7.3 Sistema de Integração Nacional de Informações de Justiça e Segurança Pública (INFOSEG)

É uma base de dados em nível nacional, sendo coordenada pelo Ministério da Justiça, reunindo informações de segurança pública, justiça e dos órgãos de fiscalização em todo o País.

Apresenta como objetivo o de integrar as informações de segurança pública, justiça e fiscalização de todo o território nacional, particularmente referente a mandados de prisão, inquéritos, processos, armas de fogo do Sistema Nacional de Armas (SINARM), além do cadastro nacional de veículos insertos no Registro Nacional de Veículos Automotores (RENAVAM) e cadastro de condutores de veículos constantes do Registro Nacional de Carteira de Habilitação (RENACH).

8 METODOLOGIA

8.1 Método de Abordagem

Para os objetivos propostos será utilizado o método dedutivo, já que tem como propósito explicar o tema pesquisado (Lakatos, 2009, p. 110), pois pretende-se rever as teorias sobre análise criminal como fonte no planejamento estratégico operacional como base do controle preventivo e repressivo no âmbito da Polícia Militar do Maranhão (PMMA).

8.2 Tipo de Pesquisa

8.2.1 Quanto aos objetivos

Trata-se de uma pesquisa do tipo bibliográfica, utilizando-se de fontes secundárias, para a qual pretende-se reunir uma base conceitual-teórica do objeto de estudo.

A finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com a fundamentação teórica específica ao tema de estudo. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito, mas propicia o exame do tema sob novo enfoque ou abordagem podendo chegar a conclusões inovadoras (Lakatos, 2009, p. 44).

8.3 Técnicas de Pesquisa

Com base na fundamentação teórica apresentada e com o intuito de alcançar os objetivos propostos neste trabalho, será apresentada a seguir a metodologia utilizada na investigação do problema proposto.

Nesta pesquisa foi utilizada a técnica da documentação indireta, através de pesquisa bibliográfica e de pesquisa documental:

a) Pesquisa bibliográfica ou fontes secundárias Lakatos (2009, p. 43-44) “trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas em imprensa escrita”.

Foram observadas as obras que tratam do tema, tendo como ênfase em teorias contemporâneas sobre planejamento estratégico e análise criminal em autores como Gil (1994), Drucker (1999), Beato (1999), Fernando (1997), Trojanowicz (1999), Dantas (2002), Moraes (2003), Costa (2005), Tony e Morris (2003) e Tavares (1991/2008) dentre outros.

b) Pesquisa documental ou fontes primárias Lakatos (2009, p. 43) “tais informações são provenientes de órgãos que realizam e englobam todos os materiais escritos ou não que podem servir como fonte de informação para pesquisa científica”.

Como bases dessa técnica foram examinados os documentos, tais como: a Constituição Federal, Manual de Policiamento Ostensivo da Polícia Militar de Minas Gerais, Diretrizes, cadernos doutrinários, normas infraconstitucionais e artigos científicos.

O estudo procura evidenciar a importância da utilização da análise criminal como uma das fontes do planejamento estratégico operacional e sua influência na prevenção, redução e controle da criminalidade e violência no Estado do Maranhão, enquanto mecanismo utilizado para subsidiar os gestores das unidades operacionais com informações de cunho estatístico para organização, descrição, análise e interpretação de dados para a aplicabilidade nas atividades rotineiras de policiamento ostensivo.

Assim, sob esta premissa, buscou-se nesta pesquisa a constatação de que o uso da análise criminal surge como ferramenta para subsidiar a gestão estratégica das ações nas unidades operacionais. Ainda que seja na mais simples modalidade de policiamento ostensivo, torna-se necessário o emprego de informações estatísticas que possam subsidiar o planejamento e a implementação de uma determinada operação de policiamento de rua que venha contribuir para a prevenção, redução e controle da criminalidade e violência na capital e interior.

Como limitação da pesquisa destaca-se a pouca técnica disponível para orientar, nos termos da doutrina da Polícia Militar do Maranhão (PMMA), a análise criminal como ferramenta do planejamento operacional.

9 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

9.1 Histórico

A Polícia Militar do Maranhão (PMMA) foi criada através da lei Provincial nº 21 de 17/06/1836, com o nome de “Corpo de Polícia da Província do Maranhão”; constituída por um Estado-Maior e 04 (quatro) Companhias de Infantaria, totalizando 412 policiais, sendo o seu efetivo composto por Major (Comandante), Alferes (Ajudante), Sargento (Secretário) e Sargento (quartel-general).

Instituição ao longo de 115 (cento e quinze) anos recebera várias denominações, tais como, “Corpo de Segurança pública”, “Corpo de Infantaria”, “Corpo Militar do Estado”, “Batalhão Policial do Estado”, “Força Policial Militar do Estado”, “Brigada Auxiliar do Norte” e “Polícia Militar do Maranhão”, em 1951, comanda pelo Brigadeiro Feliciano Antônio Falcão.

A interiorização começou a partir de 1841, com a Lei nº 110, de 28 de agosto, que criou o “Corpo de Guardas Campestres”; seguida da Lei nº 872, de 05 de abril de 1920, que ficou o efetivo de 250 (duzentos e cinquenta) policiais para o sertão maranhense. Entretanto, a partir de 1966, com a Lei nº 2704, de 12 de outubro, além da criação da Companhia Escola, foram criados ainda, 02 (dois) Batalhões de Polícia (BPM): o 1º BPM e o 2º (BPM), responsáveis respectivamente pelo policiamento da capital e o interior do Estado.

A primeira turma de oficiais policiais militares (PM), com Curso de Formação de Oficiais (CFO), formou-se em 1986, na Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, daí em diante houve formações em outras Academias de diferentes Estados, tais como: Ceará, Bahia, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Paraná, Pará e Goiás. Com a criação da academia de Polícia Militar do Maranhão, através da Lei nº 5657, de 1993, passou-se a formar oficiais, tendo a primeira turma 29 (vinte e nove) Aspirante a Oficial, declarados em 22/12/1995.

Historicamente, a polícia militar foi formada e preparada para a defesa do Estado. O seu passado a partir de sua criação é, notadamente, identificado com a preservação da ordem política e social. Originariamente, com uma estrutura organizacional semelhante a uma

unidade de combate do exército brasileiro. Assim, manteve-se por mais de 130 anos (Silva, 2010).

Atualmente, a Polícia Militar do Maranhão está nas ruas executando as atividades de polícia ostensiva na forma prevista no inciso I, do artigo 144, da Constituição Estadual, além de outras atribuições definidas em Lei.

9.2 Estrutura Operacional

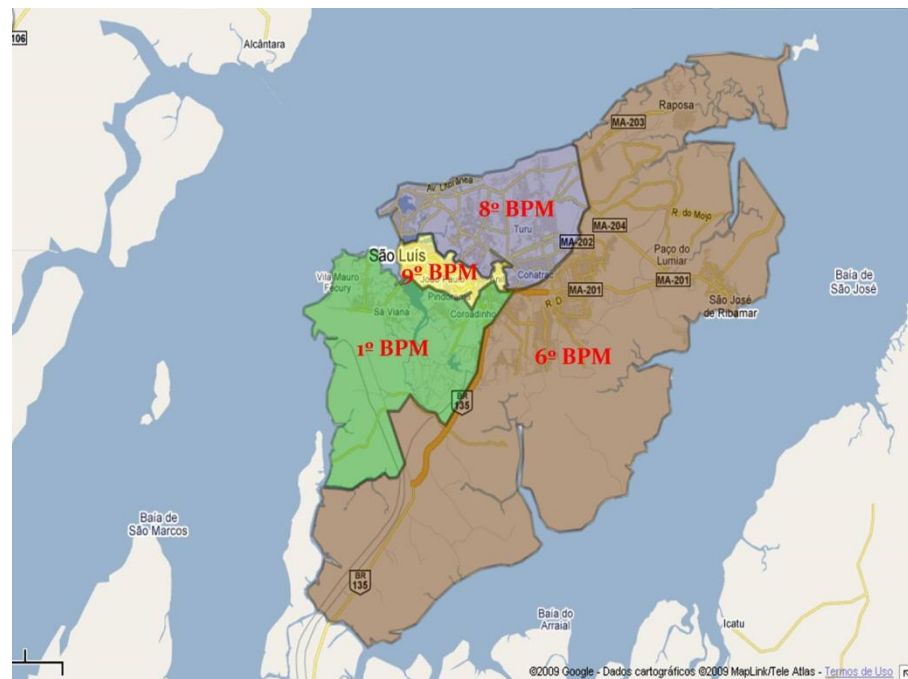
A estrutura operacional desde 2010 é dividida pelo Comando de Policiamento Metropolitano (CPM) e pelo Comando de Policiamento do Interior (CPI).

9.2.1 Comando de policiamento metropolitano (CPM)

Tendo como sede a capital São Luís-MA (Pop/Atendida: 997.098), composta pelas unidades operacionais da capital e região metropolitana que lhes são diretamente subordinados:

- ✓ 1º BPM;
- ✓ 6º BPM;
- ✓ 8º BPM;
- ✓ 9º BPM;
- ✓ Batalhão de Choque (Btl Chq);
- ✓ 1º Esquadrão de Polícia Montada (E p Mont);
- ✓ Companhia de Guarda do Palácio (CP Gd);
- ✓ Companhia Independente de Polícia de Turismo (CIP Tur);
- ✓ Grupo Tático Aéreo (GTA).

MAPA 1
 ÁREA TERRITORIAL DA ILHA DE SÃO LUÍS DO MARANHÃO



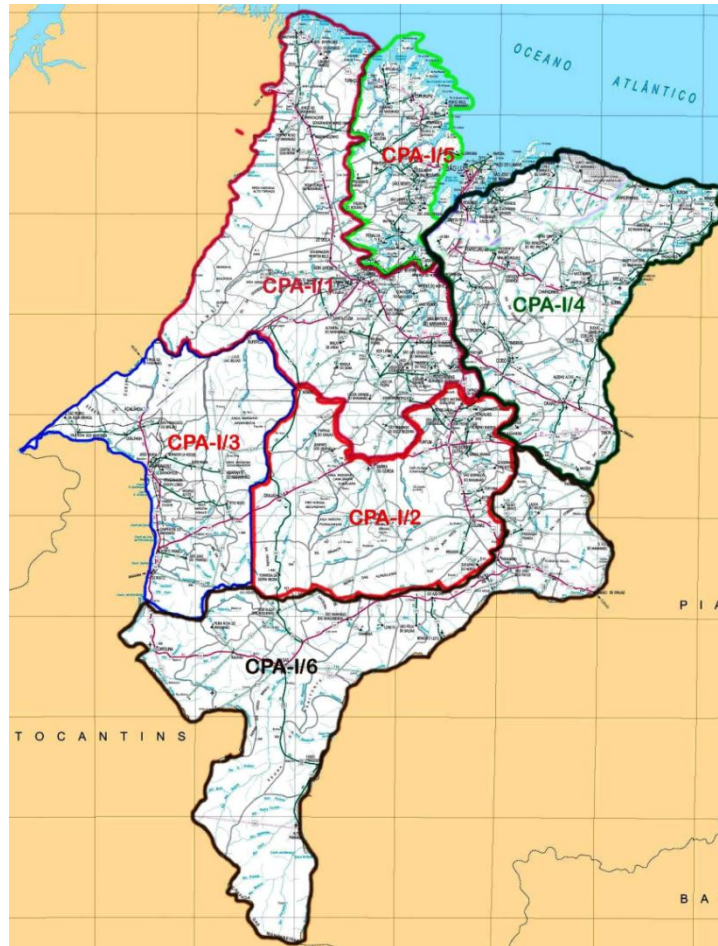
Fonte: PMMA/CPM.

9.2.2 Comando do policiamento do interior (CPI)

Comando do Policiamento do Interior (CPI), composta pelas unidades de Comando de Policiamento de Área do Interior (CPAI)

- ✓ CPA/I-1 – localizado no município de Pindaré (Pop/Atendida: 33.211 hab.)
- ✓ CPA/I-2 – localizado no município de Barra do Corda (Pop/Atendida: 81.329 hab.)
- ✓ CPA/I-3 – localizado no município de Imperatriz (Pop/Atendida: 236.691 hab.)
- ✓ CPA/I-4 – localizado no município de Caxias (Pop/Atendida: 148.072 hab.)
- ✓ CPA/I-5 – localizado no município de Pinheiro (Pop/Atendida: 77.182 hab.)
- ✓ CPA/I-6 – localizado no município de Balsas (Pop/Atendida: 83.617 hab.)

MAPA2
ÁREA TERRITORIAL DO ESTADO DO MARANHÃO



Fonte: PMMA/CPI.

9.3 Alinhamento Estratégico

9.3.1 Definição da missão da Polícia Militar do Maranhão (PMMA)

Após a redemocratização do país, e com o advento da constituição de 1988, o papel da Polícia Militar na segurança pública passou a ser amplamente discutido, bem como os problemas atrelados à futura organização policial. Neste contexto, a concepção de segurança pública está sendo redefinida e com ela o papel desempenhado pela Polícia Militar e do próprio policial dentro da sociedade.

Neste contexto, as políticas para a área de segurança pública foram mal planejadas, notadamente nas décadas de 80 e 90, no que se refere aos investimentos e aos recursos orçamentários, tornando o aparelho policial sucateado em termos de viaturas, armamentos, comunicações e orçamentos.

Para definir a missão da Polícia Militar do Maranhão é necessário buscar os parâmetros na legislação, à medida que enquanto organização pública deve se submeter aos princípios legais que regem sua existência e sua atividade.

A organização pública bem sucedida, mantendo o compromisso de atender os anseios da comunidade deve estar sempre pronta a se adaptar a ambientes em contínua mudança, buscando manter a flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos, enquanto mantém o compromisso com sua missão institucional, através de um planejamento estratégico adequado.

Atualmente, diante da violência e do medo instalado na sociedade e depois de ter investido tudo na repressão, a Polícia Militar busca integrar-se numa nova concepção de ordem pública. Isto requer grande esforço calcado em um programa estruturado e formulado objetivamente, segundo uma concepção diferente da tradicional e incorporando uma visão de polícia voltada para as noções de serviço público e de proteção à comunidade.

A Polícia Militar do Maranhão assume papel de revelância na preservação da ordem pública, prevenindo ou inibindo atos anti-sociais, atuando repressivamente na restauração da ordem pública, adotando medidas de proteção e socorro comunitários ou atuando em apoio aos órgãos da administração pública, no exercício do poder de polícia que lhe couber.

Como instituição voltada à preservação da ordem pública, no combate à criminalidade, sempre privilegia as ações preventivas desenvolvidas dentro dos padrões de respeito fundamentais do homem. Com esse objetivo, organiza os serviços de segurança pública para todos os cidadãos, sem nenhuma discriminação.

9.3.2 Norma constitucional

A Constituição Federal é o primeiro e soberano balizamento à atuação da Polícia Militar do Maranhão. Assim, a constituição estipula no § 5º, do artigo 144, que compete à polícia militar a execução da polícia ostensiva e de preservação da Ordem Pública.

Nesse contexto, a Polícia Militar do Maranhão tem como competência o exercício da polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, tendo como principal local de sua atividade a via pública. A atuação preventiva visa evitar o rompimento do estado de paz social ou a restabelecê-lo. A atuação ostensiva, não é missão, nem função, é tão somente uma forma de atuação em determinado local.

9.3.3 Política de governo

O governo do Estado Maranhão definiu a política para a Segurança Pública a ser perseguido por seus órgãos, inclusive com o envolvimento social, a garantia da segurança pública para toda a comunidade e a constante promoção dos direitos humanos, com especial atenção no respeito aos direitos e garantias individuais de todas as pessoas, combatendo qualquer forma de discriminação e primando pela inclusão social de forma ainda mais abrangente (PPA 2008-2011).

9.3.4 Filosofia da corporação

A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é um sistema que tende a ser mais eficiente quando, além de contar com maior interação de todos os órgãos que o integram, passa a dispor também da efetiva colaboração da sociedade, que deve ser estimulada a participar do processo de formação de idéias e propostas que busquem propiciar mecanismos voltados ao controle e/ou redução dos indicadores de ilegalidade, diminuindo a violência e a perda de vidas e bens.

A polícia comunitária, enquanto filosofia deve permear todos os níveis e ser absorvida por todos os policiais da corporação. Enquanto estratégia deve direcionar todos os esforços, medidas e programas internos, nos diversos níveis gerenciais, no sentido de criar condições para que a corporação aproxime-se da comunidade.

Como alinhamento comportamental nesta interação, pelos seus princípios e valores, a Polícia Militar do Maranhão, seguindo os preceitos constitucionais, considera inalienável seu compromisso com a defesa da vida, da integridade física e da dignidade da pessoa humana.

9.3.5 Valores organizacionais

Alicerçada em valores fundamentais e deveres éticos, com fulcro no artigo 39 e 40, da Lei nº 6.513/95 (MARANHÃO, 1995), que dispõe sobre o Estatuto da Polícia Militar do Maranhão (PMMA), a Polícia Militar direciona suas ações pelos valores abaixo:

- ✓ O sentimento de servir à comunidade, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever e pelo integral devotamento à preservação da ordem pública, mesmo com o risco da própria vida;
- ✓ A fé na elevada missão da Polícia Militar;
- ✓ Amar a verdade e a responsabilidade como fundamentos da dignidade pessoal;
- ✓ Respeitar a dignidade da pessoa humana;
- ✓ Cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instituições e as ordens das autoridades competentes;

9.3.6 Rotina da organização

Está voltada para a execução das tarefas e para atingir os objetivos, baseia-se na hierarquia e na disciplina. A estrutura sistêmica da corporação é estilo sistema fechado, com decisões centralizadas, em que quase tudo é levado ao alto Comando, ocorrendo sobrecarga nas tarefas decisórias. A corporação enfatiza punições disciplinares e medidas administrativas para assegurar o cumprimento das obrigações, gerando um ambiente de temor e desconfiança.

9.4 Atuação Operacional

9.4.1 Centro integrado de operações de segurança (CIOPS)

O CIOPS foi implantado em 2004 pela Secretaria de Segurança Pública do Estado do Maranhão (SSP/MA) com a finalidade de servir de base para planejamento de ações policiais militares, bombeiros militares e policiais civis, além de estimular a integração das polícias na área operacional.

A filosofia do CIOPS é fundamentada na idéia da integração das ações de segurança entre os órgãos envolvidos. Via-se, ao atuar em um mesmo espaço físico de forma integrada, realizar a forma complementar e harmônica as atividades de atendimento de emergência racionalizando o uso dos recursos e obtendo uma maior eficácia neste atendimento (Brasil, 2009, p. 36).

A consulta ao CIOPS garante o conhecimento de um número significativo de informações criminais, destacando-se:

- ✓ Estatísticas – possibilita a pesquisa das ocorrências registradas, de forma consolidada;
- ✓ Pesquisa – permite consultar as ocorrências de forma aberta, tais como: território, período, horário, natureza do delito e do local, dentre outros;
- ✓ Ocorrências – possibilita acesso a uma relação de boletim de ocorrência (BO), tais como: quem elaborou, natureza da infração, número do boletim, autoria, data, horário, endereço da ocorrência e delegacia policial;
- ✓ Natureza – admite acesso a relação por ordem de quantidade das ocorrências policiais agrupadas por natureza, proporção entre variáveis e frequência das ocorrências por dia da semana e período;
- ✓ Logradouros – permite consultar a relação por ordem de quantidade de logradouros onde as ocorrências, proporção entre as variáveis e frequência das ocorrências por dia da semana e período do dia;

- ✓ Envolvidos – possibilita acesso a relação de boletim de ocorrência (BO) onde o infrator cometeu o ilícito penal;
- ✓ Histórico – admite acesso ao relatório dos boletins de ocorrências (BO);
- ✓ Mapas – permite criação de mapas com ocorrências e pontos de interesse;

No âmbito do CIOPS, à Polícia Militar cabe a responsabilidade pelo atendimento telefônico 190, número de emergência adotado em todo o Brasil, bem como o despacho e monitoramento de ocorrências conduzidas exclusivamente pela Polícia Militar do Maranhão (PMMA). No entanto, a briosa corporação dispõe de um sistema de atendimento de chamadas e despacho de recursos para atendimento, denominado central de operações da polícia militar (COPOM), que se presta ao armazenamento dos dados relativos às ocorrências policiais atendidas.

O COPOM é destinado a acompanhar em tempo real a atuação do policiamento ostensivo, utilizando-se de tecnologia geoprocessada. Também possibilita acompanhar a atuação das patrulhas policiais-militares no terreno de forma instantânea, bem como a incidência criminal, permitindo aos comandantes das unidades operacionais uma maior fiscalização de suas patrulhas, possibilitando assim maior eficiência da incidência criminal.

A distribuição espacial dos crimes registrados no COPOM da Polícia Militar do Maranhão no ano de 2009, na capital, aponta um total de 156.194 ocorrências. Ou seja, registrou-se, em média, 1, 56% ocorrências para cada grupo de 100 mil habitantes.

Outro aspecto importante levantado na pesquisa é que o CIOPS até hoje não foi implantado no interior do Estado do Maranhão, como por exemplo, a segunda maior cidade que é Imperatriz não disponibiliza da tecnologia geoprocessada. Assim, as unidades operacionais só mantêm o atendimento emergencial via telefone (190), conseqüentemente, as viaturas de serviço são despachadas por via rádio VHF, ficando prejudicado o controle, o monitoramento e os dados gerados pelo sistema que poderia disponibilizar as informações para o auxílio ao planejamento das atividades de policiamento.

9.4.2 Sistema integrado de gestão operacional (SIGO)

É um mecanismo de gestão para a área de segurança pública, subdividido em subáreas de soluções que garantem aos organismos de Segurança Pública sucesso na administração de eventos policiais.

Em uma publicação editada pelo Jornal Pequeno, intitulada “Oficiais militares assistem palestra para a implantação do Sigo”, o editorial destaca: “O sistema é uma inovadora tecnologia que permite a interligação das instituições policiais a um banco de dados que, em poucos minutos, possibilita conhecer o histórico policial de um suspeito dando, assim, maior eficiência e rapidez no policiamento ostensivo. [...]. O SIGO “é uma ferramenta que possui integração total com INFOSEG (Informação e Segurança). [...]” (MARANHÃO, 2008)

Ainda, na reportagem, “[...] oficiais do alto comando, comandante de unidades da capital e do interior do Estado e chefe de seção do EMG, assistiram, nesta segunda-feira (18), à palestra sobre o funcionamento do Sistema Integrado de Gestão Operacional (SIGO) [...]”. (MARANHÃO, 2008)

Como se verifica, apenas no ano seguinte, em 16/04/2009, a Secretaria de Segurança Cidadã (SESEC) implantou o Sistema Integrado de Gestão Operacional (SIGO) em todos os órgãos do sistema de segurança. Segundo uma publicação editada por um jornal eletrônico “180graus”, enfatiza que: “[...] O sistema atualiza as informações locais e as nacionais, de modo instantâneo, alimentando a direção das polícias e os próprios delegados, gerenciando um banco de dados de criminosos e foragidos, mandado de prisão a cumprir, ocorrências registradas, com acompanhamento instantâneo de equipe designada a cumprir a diligência, o retorno da missão, bem como as providências a serem tomadas [...]”. (MARANHÃO, 2009)

Na prática, a ferramenta tecnológica dará maior dinâmica no combate à criminalidade na capital e interior, permitindo uma informação integrada e em tempo real entre as polícias civil, polícia militar e corpo de bombeiros. Após esta fase, houve um serviço de suporte técnico (via web e telefone) na secretária, onde cada força policial será atendida por seus respectivos componentes, a fim de auxiliar no uso da ferramenta pelo policial ou o chefe da 3ª seção (P/3) da unidade, durante ou após o turno de serviço.

A Polícia Militar do Maranhão é uma das forças que integram o sistema de segurança, atuando principalmente na manutenção da ordem pública, principalmente através de ações preventivas, proporcionando assim a sensação de segurança coletiva. Assim, o SIGO se apresenta como uma ferramenta que integra procedimentos e banco de dados, que usado em conjunto com os demais métodos policiais, auxiliará no processo decisório e buscando a excelência em extração inteligente de resultados para a análise dos fatos e formação da convicção sobre a autoria de delitos.

O SIGO é composto dos seguintes sub-módulos:

- ✓ Boletim eletrônico de ocorrência

A notícia da ocorrência é à principal base de coleta de dados. É através dela que se cria uma grande massa de informação, onde são definidos padrões de tratamento, extração de informações consolidadas, para que se possam manter históricos de informações criminais, compilação de dados, de modo a gerar indicadores e cenários de forma automática e instantânea.

- ✓ Estatística (Gerencial e Analítica)

O objetivo desse módulo é dar flexibilidade nas construções de cenários complexos de forma rápida, sem a necessidade de know-how em ferramentas geradoras de gráficos. Tornando-se muito simples escolher as quebras e a forma de apresentação dos resultados.

- ✓ Geoanálise criminal espacial

Na mesma linha dos objetivos da Estatística, esse módulo não exige que seu operador tenha conhecimento de ferramentas de GIS (Geographic Information System), a pesquisa é simples como a consulta padrão com a possibilidade de apresentar os resultados georeferenciados em várias camadas.

- ✓ Análise criminal

O objetivo desse módulo é servir o propósito de apoiar as áreas operacionais e da gestão administrativa das organizações policiais, orientando o planejamento e emprego de recursos humanos e materiais no sentido da prevenção e repressão do fenômeno da criminalidade e da violência.

✓ Infração de trânsito (PDA)

Totalmente aderente às normas do DENATRAN, esse módulo possibilita a confecção das infrações de forma automática e on-line usando equipamento móvel conectado a internet, estendendo a ação à pesquisa de restrições de veículos, condutores e passageiros.

✓ Boletim específico de trânsito

O atendimento da Polícia especializada em Trânsito tem peculiaridades e características próprias, o levantamento detalhado do local do acidente de trânsito.

✓ Boletim específico ambiental

O atendimento a ocorrências de cunho ambiental tem peculiaridades e características próprias que exigiu o desenvolvimento de um módulo de registro de ocorrências próprio.

✓ Gestão do efetivo

Neste módulo é possível gerenciar o efetivo, mapear toda a ficha funcional, desde lotação a promoções, controle de produtividade a escala de serviço.

✓ Controle de operações/atividades

O objetivo desse módulo é de fornecer o gerenciamento de operações especiais ou pontuais, medindo resultados e estrutura empregada.

✓ Integração com centros integrados de operações

A Integração com o Centro Integrado de Operações proporciona a redução do re-trabalho de digitação das ocorrências e atividades iniciadas por esse órgão, após o despacho um robô a transfere para o SIGO como uma pré-ocorrência deixando-a em espera para sua complementação posterior.

✓ Equipamento móvel

Aceita todos os equipamentos embarcados que aderem a padrões de mercado desde que tenham acesso a internet.

✓ Biometria digital

O objetivo principal desse módulo é de coletar do indivíduo suas digitais de forma eletrônica, seja o autor conhecido ou interno em unidades penais e correcionais, garantindo uma pré-identificação muito rápida.

A Secretaria de Segurança Pública do Maranhão (SSP) implantou no mês de agosto/2010 a delegacia virtual da Polícia Civil (Devir), vinculado ao Sistema Integrado de Gestão Operacional (SIGO), a Devir vai facilitar o trabalho da polícia ao diminuir o fluxo de atendimento para registro de boletins de ocorrências (BO) nas delegacias, assim, haverá mais tempo para que os policiais executem a função de investigadores. O BO feito na página www.delegaciaonline.ma.gov.br é encaminhado a um sistema informatizado, que enviará ao e-mail do cidadão a confirmação do registro, que poderá ser impresso. (MARANHÃO, 2010)

O Estado do Maranhão “é o segundo estado brasileiro a disponibilizar a ferramenta. O primeiro foi o Estado do Mato Grosso, que a implantou há seis meses. De acordo com o atual Secretário de Segurança Pública, 50% das ocorrências feitas em delegacias, poderão ser realizadas pela internet” (MARANHÃO, 2010).

9.4.3 Sistema de informação geográfica (SIG)

Segundo Câmara, o termo SIG advém da tradução de Geographical Information System (GIS) e o mesmo corresponde a:

Sistemas que realizam o tratamento computacional de dados geográficos e manipulam a geometria e os atributos dos dados que estão georeferenciados, ou seja, localizados na superfície terrestre e representados numa projeção cartográfica. (CÂMARA, 2000)

O SIG é composto dos seguintes módulos:

- ✓ Entrada e integração de dados

Permite principalmente operações de importação de dados e inserção de novos atributos às entidades.

- ✓ Consulta e análise espacial

São as ferramentas que permite principalmente o entendimento da distribuição dos dados espaciais através de consultas, análises descritivas e inferenciais nesses dados;

- ✓ Visualização e impressão

São as funcionalidade de visualização dos dados espaciais em tela ou em papel das consultas realizadas no sistema.

- ✓ Gerência de dados espaciais

Sistema de gerenciamento de dados, geralmente geo-relacional (arquitetura dual), onde tabelas armazenam os atributos dos objetos gráficos e os arquivos gráficos armazenam as representações geométricas dos objetos (pontos, linhas ou polígonos).

Como se pode verificar o SIG é baseado em um sistema composto por softwares e hardwares que estão submetidos a uma organização de pessoas interligados para o mesmo fim, que se

utilizam dados georreferenciados visando à possibilidade de planejar e monitorar questões ligadas ao espaço físico geográfico por meio de produtos gerados pelo sistema, que são arquivados contendo mapas, gráficos, tabelas e relatórios convencionais.

Assim, o SIG permite a integração entre bancos de dados alfanuméricos (tabelas) e gráficos (mapas), para o processamento, análise e saída de dados georreferenciados. Ou seja, as estatísticas geradas serão mais ricas pelo relacionamento de atributos espaciais a não-espaciais, possibilitando uma real análise da criminalidade na sua área de atuação. As análises possibilitarão um melhor emprego dos recursos materiais e humano, aumentando a qualidade do serviço prestado.

Para Freitas, as possibilidades oferecidas por este tipo de análise são praticamente ilimitadas. Tais como:

Análise de Zonas Quentes de Crimes (áreas de alto grau de incidência de crimes / não são determinadas por limites administrativos); Análise da direção, distância e tempo da recuperação de roubos e furtos; Identificação de territórios de gangues; Cálculo automático de redes viárias; Planejamento de barreiras policiais; Localização rápida de viaturas; Mapeamento de tempo (selecionar e visualizar em mapa todos os crimes ocorridos em determinada hora, dia, mês e ano); Mapeamento do espaço (selecionar e visualizar em mapa todos os crimes ocorridos em determinado bairro da cidade); mapeamento por características registradas (pode-se estabelecer qualquer característica de tempo, espaço, vítima, suspeito e modus operandi). (FREITAS, 2007, p.3)

Assim, a capacidade de analisar e confeccionar diferentes mapas a partir de grandes volumes de dados complexos de forma automática permite que os comandantes das unidades operacionais, realizem diversos tipos de procedimentos operacionais, que com técnicas tradicionais e/ou empíricas é impossível. Ou seja, o Comando do Policiamento Metropolitano (CPM) e o Comando de Policiamento do Interior (CPI) e as suas unidades subordinadas acabariam com os mapas nas paredes cheios de alfinetes.

No entanto, na Polícia Militar do Maranhão diante de inúmeras atividades de policiamento, as unidades operacionais para cumprir a sua missão vem trabalhando os dados e as informações, de forma fragmentada, não permitindo uma visão integrada e sistêmica, o que, dificulta as ações operacionais. Tal problema seria solucionado com a utilização do SIG pelos operadores de segurança pública no planejamento interno, possibilitando a alteração, otimização ou

geração de planos estratégicos, visando aumentar o nível da segurança pública com a coleta on-line de dados georreferenciados.

Aliada a tal situação, o desafio de utilizar sistemática à tecnologia na ação cotidiana nas ações policiais seria o sistema de rastreamento via GPS (Global Position System) visando, por exemplo, que o chefe de operações da central de operações (COPOM) acompanharia o deslocamento das viaturas operacionais durante a execução do serviço onde evitaria o desvio da sua área de atuação, etc.

9.5 O Tratamento das Informações Criminais

9.5.1 Banco de dados

Segundo Davenport apud Minas Gerais (1998, p. 23), “São os materiais brutos que alimentam o sistema de banco de dados, permitindo gerar INFORMAÇÃO”.

Os bancos de dados funcionam como suportes da amostra das análises que obterão resultados mais confiáveis quanto mais tiverem dados disponíveis, permitindo à 3ª seção (P/3) a utilização, de forma produtiva, das informações contidas em cada banco e do resultado da interação entre eles. Ou seja, bancos de dados constituem a matéria prima da análise criminal.

Nesse sentido, o banco de dados tende simplificar o desenvolvimento de aplicações caracterizadas por uso intensivo destes dados provendo serviços que diminuem o tempo de desenvolvimento que permite gear informações.

Assim, é através do banco de dados que o chefe da 3ª seção (P/3) possui um conjunto de dados importante no processo de investigação, análise e apresentação de dados sobre a violência e criminalidade. Consequentemente é fundamental em qualquer operação policial.

9.5.2 Estatística

As ferramentas de estatística contribuem para melhor compreensão do fenômeno da criminalidade, pois os relatórios elaborados a partir de suas análises apontam tendências e padrões que podem municiar o comandante das unidades operacionais no processo de tomada

de decisão. Os diagnósticos de situação, com base em estudos estatísticos, representam, para as corporações policiais, importante fontes de informação para o planejamento de políticas públicas, a prevenção de crimes, a investigação criminal e a alocação de recursos.

Para o MANUAL DE BANCOS DE DADOS, ESTATÍSTICA E GEOPROCESSAMENTO de Minas Gerais, estatística:

É uma ciência aplicada que fornecem métodos para coleta, organização, descrição, análise e interpretação de dados, para utilização dos mesmos na tomada de decisões. (MINAS GERAIS, 2004, p.39)

De forma geral, fornecer informações qualitativas e quantitativas é a principal função da estatística. Assim, a manipulação de dados estatísticos voltados para o direcionamento do policiamento ostensivo assume como uma ferramenta valiosa no alcance de objetivos como, por exemplo, a segurança do cidadão, a repressão e a prevenção das mais diversas modalidades de crime e, principalmente, a redução de índices de violência e criminalidade.

Segundo Beato:

[...] O diagnóstico estatístico busca responder quais são os delitos de maior incidência, em que bairros eles estão concentrados, horário, dia da semana e mês. Logo a seguir os delitos mais comuns em cada área são representados pontualmente em um mapa da região, permitindo a identificação de “eixos” e “manchas de criminalidade. Com base nestas informações, os capitães de cada Cia devem detalhar um planejamento de emprego operacional para os próximos meses, estabelecendo metas de desempenho a serem perseguidas naquele período. (BEATO, 2010, p.13)

Assim, os dados e informações obtidos possibilitaram a concepção de uma rotina de produção e análise de dados que subsidie o comando das operações policiais, o que poderá proporcionar-lhe uma probabilidade maior de acerto em suas conclusões, uma vez que reunirá condições de criar indicadores entre informações internas e externas que contribuirão para o conhecimento da criminalidade e suas causas.

Com base na pesquisa, um dado observado, é que na Polícia Militar do Maranhão a estatística criminal não é aplicada e nem valorizada como instrumento que permiti definir a prioridade e as ações operacionais mais corretas, pode-se concluir que os recursos materiais e humanos estão sendo empregados sem critério adequado.

Cada vez mais, situações complexas exigem esforço multiplicado do emprego da estatística, constituindo hoje uma atividade altamente estratégica, e diante desta situação, as unidades operacionais precisam de soluções para obter mais rapidamente as informações, criando significado e conhecimento sobre a criminalidade e a violência urbana.

O que a Polícia Militar do Maranhão deve fazer é criar novos conceitos de articulação, doutrina de emprego e de preparo profissional. Estes pressupostos vem fortalecer as ações operacionais, visando à otimização dos processos produtivos e a racionalização do emprego dos recursos, com forma de melhorar a produtividade em suas atividades, cuja gestão e atuação sistêmica está diretamente relacionada à capacidade de antecipação das ações policiais perante o crime.

9.6 Aplicação das Ferramentas no Planejamento Operacional na Polícia Militar do Maranhão (PMMA)

Atualmente as ferramentas mais utilizadas, além das disponibilizadas na atuação operacional (item 9.5), que auxiliam na análise criminal e conseqüentemente no planejamento estratégico operacional, são as seguintes:

9.6.1 Boletim de ocorrência (BO)

É um formulário de papel destinado a registrar os dados de um fato ocorrido e deverá espelhar a realidade constatada pelo policial-militar que atender a ocorrência. O seu preenchimento é realizado de forma manuscrita. Os registros das ocorrências são encaminhados diariamente a 3ª seção (P/3) das unidades operacionais para uma equipe de digitação, que insere as informações em planilha confeccionadas em papel, para compor o “banco de dados” dos registros efetuados nas unidades. Ou seja, a estatística produzida não passa de um simples mapeamento da incidência criminal, por meio da contagem das ocorrências, tais como: natureza do delito, dia, hora e local.

As informações trazidas pelo boletim de ocorrência (BO) são básicas para a coleta de informações policiais que poderão ser empregadas no desenvolvimento do planejamento estratégico operacional.

Nesse caso, cabe ressaltar que o boletim de ocorrência é a principal fonte de informação para a elaboração das estatísticas criminais na Polícia Militar do Maranhão.

9.6.2 Quadro mensal de ocorrências (QMO)

O quadro mensal de ocorrências via unidade, se destina a registrar, mensalmente, todos os dados estatísticos de uma unidade operacional (Batalhão) estratificados por dia, horário, tipo de local, vítima, consequência, tipo de ilícito e de ocorrência, referentes aos indicadores criminais e operacionais. Os dados são quantitativos. Esse tipo de controle empírico é de responsabilidade também das companhias (Cia) e dos destacamentos policiais militares (DPM).

9.6.3 Informações de policiais-militares

Na instrução planejada pela 3ª seção (P/3), os policiais, em sala de aula, observam outros fatos que vem trazer riqueza de informações para o planejamento operacional. Ou seja, a experiência vivida pelos inúmeros atendimentos de ocorrências permite ao policial-militar que executa o policiamento ostensivo, ter um grande numero de informações que podem auxiliar a seção operacional das unidades operacionais (P/3) no seu planejamento e nas suas conclusões para direcionar o patrulhamento das áreas consideradas mais críticas, ou seja, para planejar a ação preventiva e ostensiva da polícia militar.

9.6.4 A análise criminal

A pesquisa realizada indica que algumas organizações de segurança pública dos Estados possuem leis específicas, sobre as atribuições dos setores responsáveis para análise dos dados criminais, os critérios de divulgação dos relatórios estatísticos, sua frequência e amplitude, bem como os índices que devem ser calculados, como se vê no quadro:

Quadro 1: Regulamentação das estatísticas estaduais

| Estado | Legislação |
|-------------------|---|
| São Paulo | Lei nº 7.395, de 15 de maio de 1995 |
| Pernambuco | Lei nº 11.326, de 10 de janeiro de 1996 |
| Rio Grande do Sul | Lei nº 11.343, de 8 de julho de 1999 |
| Amapá | Lei nº 500, de 27 de dezembro de 1999 |
| Santa Catarina | Lei nº 11.337, de 4 de janeiro de 2000 |
| Minas Gerais | Lei nº 13.772, de 6 de dezembro de 2000 |
| Espírito Santo | Lei nº 7.395, de 6 de dezembro de 2002 |
| Rio de Janeiro | Lei nº 36.872, de 17 de janeiro de 2005 |

Fonte: Relatório de Auditoria Operacional (SENASP/MJ-2007).

Cabe observar que no Estado do Maranhão ainda não dispõe de uma legislação própria que regule as estatísticas criminais de forma a manter banco de dados sobre criminalidade e violência. No entanto, progressivamente, a Secretária de Segurança Pública vem incorporando práticas que permitem maior transparência na gestão de segurança pública, como a implantação do Sistema Integrado de Gestão Operacional (SIGO).

Na Polícia Militar, as estatísticas e a análise criminal são processadas pela 3ª seção do Estado-Maior (EM) do Comando Geral (PM/3), nas unidades operacionais pela 3ª seção (P/3), sendo responsável pelo planejamento estratégico, instrução e controle operacional da corporação. As principais fontes de informação para fins estatísticos produzidas pela Polícia Militar, normalmente, refere-se às informações registradas pelas centrais de atendimento e despacho, que recebem os chamados de emergência da população (190) e, ainda, os bancos de dados do disque-denúncia.

As unidades operacionais do interior por não dispor de um sistema de geoprocessamento se restringem a mapear e estratificar os dados por dia, horário, tipo de local, vítima, consequência, tipo de ilícito e de ocorrência, referentes aos indicadores criminais e operacionais de maior incidência dos crimes registrados através dos boletins de ocorrência (BO), pelo telefone de emergência (190) e por disque-denúncia.

Outro aspecto importante a ser observado é a análise criminal elaborada pela 2ª seção do Estado-Maior (EM) do Comando Geral (PM/2), nas unidades operacionais pela 2ª seção (P/2), responsável pela atividade de inteligência da polícia militar. Nessas seções, as estatísticas são complementadas com outras informações, provenientes de outras fontes, e são produzidas relatórios de inteligência, que são difundidos internamente em todas as unidades da capital e interior e também para outros órgãos, quando solicitado ou pertinente.

Segundo Magalhães (2007) durante o Fórum Internacional de Gabinetes de Gestão Integrada (GGI's), realizada em São Luís-MA, enfatiza que: “No mapeamento da criminalidade o analista criminal realiza basicamente três processos iniciais: Mapeamento da região a ser estudada; Mapeamento do fenômeno Criminal; e o Georenciamento dos Dados obtidos com as pesquisas nos bancos de dados. A atividade consiste em agregar os dados obtidos em um mapa na tentativa de buscar solução para a pergunta: (onde o fenômeno criminal ocorreu?)”.

Dadas as condições atuais levantadas pela pesquisa, as 3ª seções (P/3) das unidades da capital e do interior, o processo de tratamento dos dados criminais ainda não é sistematizado. As tarefas de elaborar as estatísticas ficam normalmente sob a responsabilidade dos subordinados (praças), vez que os oficiais sempre assumem outros papéis. Por conseguinte, as 2ª seções das unidades não tem estrutura alguma e, tampouco, existe pessoal treinado e, pior ainda, em muitas unidades a figura do chefe da 2ª seção só existe na estrutura orgânica do Batalhão. Ou seja, nunca foi implantado.

Beato enfatiza que:

[...] Estatísticas são produzidas por departamentos e unidades que nada tem a ver com o planejamento operacional das organizações policiais. Análises mais compreensivas da criminalidade urbana são descartadas em favor da confecção de relatórios insípidos e de nenhuma serventia [...]. (BEATO, 2010, p.7)

Não obstante a essas dificuldades, a maioria dos relatórios pontuais elaborados pela 3ª seção (P/3), sob demanda, normalmente destinados mensalmente ao Comando do Policiamento Metropolitano (CPM) e ao Comando do Policiamento do Interior (CPI), muitas vezes, utilizados internamente pelo comandante pra fins comparativos. Há que se observar que o relatório tem apenas o caráter quantitativo não é útil à interpretação da realidade e nem serve

como subsídio para o planejamento estratégico preventivo das ações policiais, pois não vem acompanhado com informações qualitativas.

Assim, ainda que se vislumbre um início promissor da utilização das ferramentas, infelizmente estes mecanismos não são utilizados em plenitude pela Polícia Militar do Maranhão.

10 CONTEXTO DA ANÁLISE CRIMINAL NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

10.1 Formulação e Implementação das Estratégias

A formulação e implementação das estratégias é uma tarefa difícil; colocá-las em execução é complicado. A vida profissional na caserna nos mostra que muitos comandantes de unidades operacionais e integrantes dos altos escalões, demonstram conhecimento de como desenvolver as estratégias, mas se mostram poucos hábeis na tarefa de implementá-las, encontrando dificuldades na superação dos mais variados obstáculos políticos, organizacionais e orçamentários.

Segundo Mintzberg:

[...] todo fracasso de implementação também é, por definição, um fracasso de formulação. Mas o verdadeiro problema pode estar além: na separação entre formulação e implementação, na dissociação entre pensar e agir [...]. (MINTZBERG, 2010, p.177)

Portanto, a estratégia é dinâmica, deve ser constantemente revisada. A reavaliação é uma peça-chave na execução operacional, pois promove as discussões, esclarece as bases fundamentais da estratégia e ajuda aos comandantes das unidades a estabelecer objetivos relacionados com a sua execução.

10.1.1 Estratégias institucionais

A Polícia Militar do Maranhão não definiu suas estratégias por não possuir Plano Estratégico em sintonia com as estratégias governamentais a fim de atingir os objetivos da instituição. Os únicos planejamentos em cursos no comando do policiamento metropolitano (CPM) e no Comando do Policiamento do Interior (CPI) são os operacionais.

Pode-se dizer que o planejamento estratégico é um documento que instrumentaliza a formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para execução, levando em conta as condições internas e ambientes externos e sua evolução projetada em cenários esperados. Também traça os objetivos estratégicos e define os padrões a serem adotados pela

polícia militar por meio dos órgãos de direção, de apoio e de execução, contemplando as metas e desafios para cada um dos processos.

No entanto, a Polícia Militar, como órgão da administração direta, deve caminhar alinhando sua postura gerencial aos direcionamentos governamentais e ao plano plurianual (PPA) para a área de segurança pública.

10.1.2 Nível tecnológico como parte da solução

As unidades operacionais do Comando do Policiamento Metropolitano (CPM) e Comando do Policiamento do Interior (CPI) encontram-se em nível tecnológico muito defasado e em algumas unidades não existe. É necessária a aquisição de recursos tecnológicos destinados ao emprego no sistema de Inteligência na 3ª seção das unidades operacionais (P/3) e, principalmente, na 2ª seção do Estado-Maior (PM/2) que dará suporte à gestão das unidades operacionais da capital e interior.

Dantas enfatiza que:

A tecnologia computacional, aplicada na disseminação de conhecimento em proveito da segurança pública, em seus avanços não se restringiu apenas a novos equipamentos e aplicativos de emprego geral. A “tecnologia de redes” trouxe uma nova e importante variável a esse quadro: novas possibilidades de acesso e disseminação do conhecimento. Neste sentido as telecomunicações são o continente técnico-conceitual da arte e ciência de ligar duas ou mais unidades de procedimento (terminais de processamento ou CPUs), ou dois ou mais sistemas computacionais inteiros (redes), de forma que os dados que cada um contém singularmente possam passar a ser acessados e disseminados de maneira conjunta. (DANTAS, 2002)

Para outros especialistas, a tecnologia da informação (TI), utilizada no âmbito da segurança pública, possui, entre outros, os seguintes objetivos:

- ✓ Conferir maior fidedignidade à informação;
- ✓ Aperfeiçoar o trâmite dos processos policiais;
- ✓ Formar bases de dados com conhecimentos que auxiliem as investigações e deem suporte às ações de inteligência;

- ✓ Agilizar os processos de tomada de decisão;
- ✓ Minimizar os riscos das ações policiais; e
- ✓ Universalizar o acesso dos serviços policiais ao cidadão.

Em outras palavras, os sistemas de informação policial são fundamentais para uma boa gestão da segurança, pois possibilitam reflexos no planejamento operacional, tais como:

- ✓ A implantação de um sistema único integrado entre as unidades operacionais da capital e interior;
- ✓ O desenvolvimento do geoprocessamento; e a
- ✓ Consequente racionalização operacional e administrativa.

Para materialização da análise criminal devem ser utilizadas ferramentas de tecnologia de informação (TI) que permite visualizar, pelos diversos softwares desenvolvidos, o mapa da criminalidade, além de gerenciar dados produzidos sobre a criminalidade e a violência. A tecnologia da Informação ajuda a impedir a fragmentação das informações como, também, torna mais rápida o fluxo das informações policiais, e, por sua vez, facilita a tomada de decisão.

A utilização da tecnologia como instrumento de prevenção e combate à criminalidade utilizando o geoprocessamento como ferramenta é uma forma mais científica de combater o crime e, como também, vem facilitar a análise de resultados e o planejamento operacional das unidades operacionais da capital e interior. Assim, a ferramenta fortalece o conceito operacional de polícia inteligente.

Como se pode observar, através de uma infra-estrutura básica de tecnologia, é possível realizar um diagnóstico preciso da criminalidade no tempo e espaço, onde se obterá valiosos subsídios para a identificação da ocorrência da violência, e para definição de estratégias a serem adotadas na prevenção e controle da criminalidade, pois significa melhorar a resposta pública a quaisquer ameaças à segurança.

A evolução substancial da polícia militar contemporânea exige o constante aperfeiçoamento dos métodos de decisão e de ação, ou seja, a única fórmula que possibilita uma atuação mais técnica dos operadores de segurança pública é a correta produção do conhecimento para nutrir as decisões estratégicas, táticas e operacionais.

10.1.3 A necessidade de novas estratégias

No tocante à análise criminal, as ferramentas do SIG vem sendo empregadas de forma inovadora como suporte à formulação de novas políticas, programas e planos voltados à prevenção e repressão da criminalidade, por meio da visualização imediata de tendências e padrões dos diversos fenômenos criminais.

Observa-se que nas unidades operacionais as técnicas e táticas tradicionais tem apresentado limitações e os dados coletados normalmente ficam em relatórios - muitas vezes ficando só no papel, o que desperta para a necessidade de adotar estratégias de emprego operacional para atender as necessidades da população.

Sob este aspecto, visando buscar o progresso e incrementar ações necessárias ao processo global de prevenção criminal em todo o Estado maranhense a Polícia Militar do Maranhão, como sugestão, deve criar a diretoria de análise criminal (DAC) como base de todo sistema de inteligência que deverá subsidiar as investigações policiais das unidades operacionais.

O objetivo da diretoria de análise criminal (DAC) é subsidiar o alto comando da corporação quanto aos indicadores criminais do Estado. Ou seja, produzir conhecimento a partir de dados criminais que vai melhorar a coleta, a sistematização de dados e, principalmente, vai incentivar a cultura (uma rotina) do planejamento.

Neste ponto há que se considerar também formas de interação entre os órgãos vinculados à Secretária de Segurança Pública (SSP) com base na produção dos resultados, nas ações conjuntas de policiamento e na unificação das informações relacionadas à análise criminal, levantamentos estatísticos e resultados das ações de inteligência, com vistas a subsidiar o policiamento ostensivo na prevenção de ocorrência de delitos.

A leitura do ambiente territorial na área das unidades operacionais gera uma compreensão dos riscos e suas origens, ou seja, o porquê da existência do alto índice criminal, é imperioso para a administração organizacional e para o controle da crise. Para esta situação, é necessário ter uma avaliação criminal precisa das ameaças para determinar quais as medidas mais indicadas a serem adotadas. Ou seja, é oferecer um planejamento operacional que satisfaça os desejos e necessidades da comunidade, procurando alcançar os objetivos das unidades.

O comandante da unidade operacional tem um papel especialmente importante, na medida em que é o responsável por alcançar resultados com pessoas e inovação. Para esse papel é necessário o desenvolvimento de algumas habilidades como:

- ✓ Conhecimento pleno de sua área de atuação;
- ✓ Definição de objetivos e prioridades a serem atingidos;
- ✓ Conhecimento profundo do seu efetivo;
- ✓ Liderança com visão de resultado;
- ✓ Avaliação constante dos resultados para redefinir os objetivos já traçados;
- ✓ Reestruturar as alternativas para o cumprimento da missão; e
- ✓ Evitar a imposição de soluções.

Sob este aspecto, a elaboração de novos objetivos organizacionais, novas políticas gerenciais, aquisição de novos equipamentos, novos métodos e processo de ações operacionais, vão representarem saltos qualitativos para o desempenho da Polícia Militar e provocar mudanças em toda a corporação com reflexos positivos nos próprios policiais, em suas expectativas e atitudes.

Entretanto, uma das formas que o comandante do Batalhão dispõe para a operacionalização de estratégias internas e externas é apoiada em inteligência pela 2ª seção (P/2) e pelo planejamento estratégico da 3ª seção (P/3). E na busca de sistematizar essas idéias, pode-se construir um quadro referencial como sugestão no controle operacional para as unidades

operacionais utilizarem como indicadores, para se fazer parte do rol de informações necessárias a uma gestão mais técnica, conforme citadas a seguir:

Quadro 2: Controle operacional

| Seção | Indicadores de avaliação |
|-------------------------------------|--|
| Inteligência policial (P/2) | Análise de inteligência |
| | Análise de operações |
| | Análise criminal administrativa |
| | Análise criminal investigativa |
| | Transparência da informação |
| | Simplificação de processos |
| | Conhecimento gerado, retido e aplicado |
| | Integração das informações de interesse policial |
| | Integração nos processos de coleta, processamento e disseminação da informação |
| | Confidencialidades das informações |
| Planejamento das operações (P/3) | Ações policiais ostensivas |
| | Análise criminal tática |
| | Análise criminal estratégica |
| | Composição de cenários internos e externos |
| | Identificar gênese e padrões dos eventos criminosos |
| | Ações direcionadas pra redução da violência e criminalidade |
| | Tomada de decisões baseada em informações de inteligência |
| | Integração das ações policiais |
| | Planejamento estratégico das operações policiais |
| | Planejamento tático das operações policiais |

Fonte: Dados da pesquisa.

É necessário ter-se em mente que o alcance dos indicadores de avaliação pelos comandantes das unidades operacionais, implica um sistema gerencial que envolva todos os níveis da organização para manter, sob controle, o desenvolvimento dos serviços operacionais e melhorar continuamente o desempenho dos processos no controle operacional pelo Sistema Integrado de Gestão Operacional (SIGO).

O SIGO é uma realidade no Estado do Maranhão como uma poderosa tecnologia que permite integrar dados e métodos de maneira que apóiam as formas tradicionais de análise subjetiva (empirismo, personalismo), a partir de uma variedade de sub-módulo (item 9.5.2). Como se verifica, na prática, as ações de polícia planejadas são conseqüências naturais de um diagnóstico preciso, possível de ser realizado com os elementos informatizados que, hoje, as ferramentas não são colocadas à disposição dos responsáveis pela gestão organizacional.

Do ponto de vista sistêmico, as ações dos comandantes das unidades operacionais devem estar inseridas em um planejamento global, estratificado até o planejamento operacional, com metas e responsabilidades previamente definidas. Entende-se, portanto, que:

- ✓ Quando não existe o PLANEJAMENTO, não se conhece;
- ✓ Quando não se conhece, não se controla; e
- ✓ Quando não controla, não se melhora.

Portanto, “ser” e “fazer” polícia ostensiva, baseia-se em acompanhar através de métodos e estudo científico da evolução da criminalidade e violência focando nos resultados para aperfeiçoar os serviços, de modo claro, objetivo e prático, e de acordo com o ambiente, através de uma gestão pública por resultados, onde pode ser traduzido como uma polícia inteligente.

O que se levantou na pesquisa é que um dos grandes desafios do momento atual no Estado do Maranhão é mais de natureza política e organizacional do que tecnológica.

10.1.4 Identificando problemas para a implementação da análise criminal

As organizações policiais investem na aquisição de computadores, implementando redes corporativas (internet, intranet) para facilitar o compartilhamento de documentos e dados que estão sendo armazenados e colocados à disposição das unidades de inteligência (P/2), entretanto, estes, sistemas ficam dispersos e não integrados estrategicamente em uma infraestrutura tecnológica (redes) e sistematizada em novos procedimentos.

São, portanto, os principais problemas identificados no campo institucional, tático e operacional, ou seja, na análise criminal e na gestão operacional:

- Inicialmente a pesquisa aponta que não existe prioridade operacional, advindo das metas e desafios estratégicos; estes também não sistematizados;

- Existe uma tecnologia denominada SIGO com diversos recursos, mas sua utilização não tem sido pleno, vez que mesmo com o diagnóstico perfeito, os comandantes das unidades operacionais não tem acesso;

- A 2ª seção do Estado-Maior (PM/2) e a 3ª seção das unidades operacionais (P/3) possuem software de diagnóstico e, também, dispõem de ferramentas de planejamento operacional; No entanto, o mesmo dispositivo do sistema SIGO não tem sido alimentado adequadamente, uma vez que o fluxo de informação entre as áreas ainda não foi implantado e nem todos os operadores receberam treinamento.

- Observa-se conflito de vários níveis de comando operacional, trazendo prejuízos dos resultados operacionais, vez que o responsável, o comandante das unidades operacionais, nem sempre dispõe de autoridade para planejar e executar seu trabalho pela centralização do Comando do Policiamento Metropolitano (CPM) e pelo Comando de Policiamento do Interior (CPI) e mais, não há planejamento estratégico formal, dificultando a prática do aperfeiçoamento contínuo;

- Chama-se a atenção para falta de um método padronizado de planejamento operacional, conduzindo ao personalismo, ao empirismo, à dependência da experiência dos policiais e, também, da perspicácia dos comandantes das unidades;

- Pode-se apontar, também, a falta de profissionais formados em estatísticas e análise criminal nas unidades operacionais. Essa falta pode refletir, em algumas situações, o despreparo para o desenvolvimento de trabalho mais elaborado;

- A corporação, deve preocupar-se com a falta de capacitação dos policiais que atuam na 3ª seção (P/3) das unidades associada à estrutura precária da seção operacional,

comprometendo os dados criminais para a realização do diagnóstico da incidência criminal em suas áreas de atuação.

- A centralização do CIOPS na capital prejudica a fidedignidade das informações, ou seja, o compartilhamento dos dados estatísticos entre as unidades operacionais do interior ainda não é sistematizados, baseada tão somente em relatórios encaminhados mensalmente ao Comando do Policiamento do Interior (CPI).

Na busca de sistematizar essas ideias, deve-se correlacionar o entendimento do tema de pesquisa com suas implicações relacionadas à qualidade do desempenho na atividade operacional e seus efeitos no planejamento estratégico das ações preventivas e repressivas a serem empreendidas pelos comandantes das unidades operacionais.

10.1.5 Identificando vantagens para a implementação da análise criminal

- ✓ Aumento do emprego e atuação policial, com ênfase na prevenção criminal, focado no conhecimento das variáveis do problema;
- ✓ Emprego da tropa nos locais de risco, com base em estatísticas mapeadas, com acompanhamento gráfico da criminalidade em tempo real;
- ✓ Mapeamento dos recursos disponíveis para realizações de ações e operações, para o combate ao crime em qualquer circunstância;
- ✓ Estudo e melhoria dos processos organizacionais;
- ✓ A eliminação do retrabalho, proveniente da coleta de dados e produção de informações das unidades operacionais subordinadas (companhias, pelotões e destacamentos policiais);
- ✓ A produção de informações estatísticas do Sistema de Segurança Pública, de forma padronizada, utilizando a base de dados integrada;

- ✓ Melhoria do atendimento a população, decorrente da melhoria dos resultados da operacionalidade dos órgãos ligados a Secretaria de Segurança pública;
- ✓ A implantação de uma diretoria de análise criminal (DAC), integrando a 2ª seção (P/2) e a 3ª seção (P/3) das unidades operacionais, visto que todos poderão armazenar, manter e recuperar informações organizadas em um banco de dados único, cada um dentro da sua função.
- ✓ A utilização da tecnologia da informação (TI) na segurança pública tem como objetivo de garantir maior fidedignidade às informações; otimizar os processos policiais; organizar base de dados no auxílio as investigações policiais e dar suporte às ações policiais de inteligência; minimiza riscos nas ações policiais e, principalmente, propicia ao cidadão o acesso aos serviços policiais.

11 CONCLUSÕES

O combate ao crime é um parâmetro do qual a polícia contemporânea não pode fugir e a medição de sua eficácia deve estar intimamente ligada a tal capacidade. Para que ocorra, os princípios da gestão estratégica devem ser praticados e o uso do geoprocessamento é indispensável por viabilizar a produção, processamento e uso racional de dados de interesse, quanto aos índices criminais, como também quanto à produtividade das unidades operacionais.

No entanto, existem dados processados de várias formas nas unidades operacionais para a realização de diagnóstico operacional, mas não há método padronizado de planejamento na Polícia Militar do Maranhão. É importante que o Comando do Policiamento Metropolitano (CPM) e do Comando do Policiamento do Interior (CPI), precisaria ter uma visão paronômica dos resultados operacionais e os resultados de produtividade de todas as suas unidades operacionais subordinadas.

Nas pesquisas bibliográficas foi possível compreender a análise criminal como ele pode ser usado em benefício da atividade das unidades operacionais na elaboração do planejamento operacional e como devemos sempre estar num aperfeiçoamento contínuo, na busca de novas melhorias e soluções para os problemas no tocante a manutenção da ordem pública.

Como o policiamento ostensivo é organizado com a aplicação do policiamento orientado, esta pesquisa, confirma-se a importância da utilização da análise criminal como ferramenta de gestão e auxílio ao planejamento das ações policiais visando à prevenção, redução e controle da violência e criminalidade nas áreas das unidades operacionais. Como consequência, um planejamento operacional é realizado através de método padronizado e científico, certamente é um dos fatores de sucesso para a obtenção da redução de índices criminais em determinada área.

Como se vê na pesquisa, a gestão da tecnologia e comunicação nas unidades operacionais é importante porque opera com foco na gestão operacional no desenvolvimento dos sistemas, tornando mais efetivo na elaboração e implementação no chamado policiamento inteligente, onde se vai privilegiar o uso da inteligência policial com tecnologia dos sistemas inteligentes e bancos de dados.

Nesta mesma linha de raciocínio, as ações de polícia representam a atividade operacional efetivada por procedimentos operacionais, tais como:

- ✓ Atendimento via telefone de emergência (190);
- ✓ Policiamento em pontos base (PB) em áreas crítica;
- ✓ Patrulhamento em pontos definidos de maior índice de violência e criminalidade.

Nesse sentido, facilita a gestão operacional onde se distribui o policiamento e os recursos para os locais de maior incidência criminal e/ou para locais onde há maior probabilidade de ocorrer delito, diante dessa responsabilidade territorial, duas ferramentas importantes: a tecnológica e à inteligência policial. Por conseguinte, aumenta a sensação de segurança da comunidade.

De acordo com a pesquisa bibliográfica, o geoprocessamento é uma ferramenta de grande importância para a gestão e análise da violência e criminalidade nas unidades operacionais e onde, também, facilita a uniformização das ações policiais em toda corporação, uma vez que reforça a aplicação da racionalidade operacional no emprego adequado do ativo disponível no policiamento ostensivo, garantindo uma melhor otimização das operações policiais.

Reiterando o que diz Dantas (2010, p. 9), os fundamentos da moderna prática da análise criminal seguem as seguintes linhas mestras:

- ✓ Disponibilidade de grandes volumes de dados sobre o crime, propriamente acumulados e sistematizados;
- ✓ Existência de “ferramentas de procedimentos e análise (manuais ou automatizadas);
- ✓ Profissionalização de Inteligência Policial e Análise criminal.

Quanto à gestão operacional, é preciso que a Polícia Militar do Maranhão invista na formação de analistas e criação de quadros de oficial de estatística criminal a serem utilizados na 2ª

seção do Estado-Maior (PM/2) e na 3ª seção das unidades operacionais (P/2), e, que, estes profissionais, dominem o uso de programas computacionais e de geoprocessamento, cuja função seria de organizar e alimentar os bancos de dados das unidades operacionais.

Em outras palavras, as unidades operacionais passam a ter condições de organizar melhor suas informações e de produzir conhecimentos para que o comandante possa agir de forma planejada. Nesse sentido, a atividade de inteligência poderá contribuir de forma metódica e sistemática na coleta dos dados e informações necessários à tomada de decisões no nível tático ou estratégico, ou seja, um caráter menos subjetivo (empirismo, personalismo).

De acordo com a pesquisa, um planejamento operacional realizado através de método padronizado e científico, certamente é um dos fatores de sucesso para a obtenção de índices criminais em determinada área de uma unidade operacional da capital e interior. Ou seja, a Polícia Militar do Maranhão deve sempre estar na busca de novos métodos, buscando sempre o constante aperfeiçoamento na prestação do serviço de policiamento preventivo.

Por fim, a importância desta pesquisa é destacada no sentido de que a análise criminal como uma das fontes do planejamento estratégico operacional é uma ferramenta de importância na promoção do gerenciamento da informação organizacional, ajustável no tempo, o que possibilita auxílio nas tomadas de decisões, minimizando margens de erro, proporcionando dinamismo e mobilidade de ações operacionais estratégicas, administrativas e operacionais e, ainda, contribuindo na economia e uso dos recursos.

Em que pese todo o conjunto de ações sistematizadas, o tema não esgota as pesquisas para o desenvolvimento do policiamento ostensivo, tanto acerca da estrutura como dos processos operacionais das unidades operacionais.

De tudo que foi considerado na pesquisa, percebe-se que a capacidade das organizações em perceber o ambiente, mobilizar-se, repensar alternativas e executá-las coerentemente cada vez mais da competência dos comandantes da corporação e do seu Estado-maior em pensar, aprender, criar e realizar. Estes fatores estão diretamente ligados com a alma de uma polícia contemporânea voltada ao atendimento do cidadão.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000, não paginado. Disponível em:

<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf> Acesso em: 30 set 2010.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP n.10. Brasília, 1997.

BRASIL. Escola Superior de Guerra. **Fundamentos Doutrinários da Escola Superior de Guerra**, 2000. Rio de Janeiro: LUZES – Comunicação, Art & Cultura.

_____. Ministério da Justiça. Secretária Nacional de Segurança Pública. **Plano Nacional de Segurança Pública**. Brasília, 2000, não paginado. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/senasp/plano>> Acesso em 30 out 2010.

_____. Coleção Segurança com Cidadania/Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça. **Sistema da Informação e Estatísticas de Segurança Pública no Brasil**. Ano I, 2009, n. 02. Brasília, DF.

_____. **Vade Mecum Acadêmico de Direito**. 9ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

_____. **População atendida dos municípios do Estado do Maranhão**. Censo 2009.

Disponível em

<www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2009/POP2009_DOU.pdf> Acesso em: 22 out 2010.

BEATO, Cláudio C.: **Ação e Estratégia das Organizações Policiais**. Mimeo. Paper apresentado no III Seminário Brasileiro sobre polícia e Sociedade Democrática. Rio de Janeiro: Fundação Ford. 1999.

_____. **“Ação e Estratégias das Organizações Policiais”**. Mimeo. Paper apresentado no III Seminário Brasileiro do Projeto Política e Sociedade. Organizado pela fundação Ford. Disponível em: http://www.crisp.ufmg.br/arquivos/artigos_publicacoes/InfoPol.pdf. Acesso em 10 de junho de 2010.

_____. **“Informação e Desempenho Policial”**. Mimeo. Paper apresentado no IV Seminário Brasileiro do Projeto política e Sociedade. Organizado pelo CNPq e fundação Ford. Disponível em: http://www.crisp.ufmg.br/arquivos/artigos_publicacoes/InfoPol.pdf. Acesso em 10 de junho de 2010.

CÂMARA, G., MONTEIRO, A. M. V., DRUCK & S., CARVALHO, M. S. **Análise Espacial de Dados Geográficos**. INPE/EMBRAPA/FIOCRUZ/USP, 2000, não paginado. Disponível em: <http://www.dpi.inpe.br/gilberto/livro/analise/index.html> - acessado em 22 out 2010.

CEPIK, Marco Aurélio C.: **Espionagem e democracia**. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____, Idalberto. **Administração – teoria, processo e prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COSTA, José Reinaldo da. **Administração pública e efetividade gerencial: compromissos e resultados com a cidadania (monografia)**. Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2005.

DRUCKER, Peter. **Os Novos Paradigmas da Administração**. Revista Exame, Março de 1999. São Paulo: ed. Abril, 1999.

DANTAS, George Felipe. **A gestão científica da segurança pública: estatísticas criminais**, 2002, não paginado. Disponível em: http://www.malagrino.com.br/vivaciencia/03_01_002.asp. Acesso em 21 maio 2010.

_____. “**Algumas considerações básicas acerca da moderna análise criminal**”, não paginado. Disponível em: <http://www.policiaeseguranca.hpg.ig.com.br/basicas.htm>. Acesso em 21 maio 2010.

_____. “**Novos rumos da inteligência da polícia**”, não paginado. Disponível em: <http://www.policiaeseguranca.hpg.ig.com.br/basicas.htm>. Acesso em 21 maio 2010.

_____. **A escalada do crime organizado e o fortalecimento do estado. Rede internacional de comunicação CTA-JMA**. Análise Financeira, 2002, não paginado. Disponível em HTTP://www.analisefinanceira.com.br/artigos/crime_estado.htm. Acesso em 30 set 2010.

_____. **A análise de Vínculos na Atividade Policial**, não paginado. Disponível em: http://www.adepoldobrasil.com.br/2007/uploads/smartsection/11_descoberta_e_analise_de_vinculos.pdf. Acesso em 30 set 2010.

_____; SOUZA, Nelson G. **As bases introdutórias da análise criminal na inteligência policial**. Disponível em: http://www.mj.gov.br/senasp/biblioteca/artigos/art_As%20bases%20introdu%20C3%B3rias....pdf. Acessado em: 20 out 2010.

_____. **Aplicações da tecnologia de Redes na Segurança Pública, 2002**, não paginado. Disponível em: http://www.malagrino.com.br/vivaciencia/03_01_004.asp. Acesso em 8 out 2010.

FELIPE, Alécio. **O perfil do analista criminal dos Estados Unidos**. [S.i. : s.n.], 2007. Disponível em: <http://www.segurançacidade.org.br>. Acesso em: 30 set de 2010.

FREITAS, Carlos Eduardo da Rocha; VIEIRA, Valdiria de Caldas Brito. **Uso do Geoprocessamento para auxiliar a Segurança Pública no Mapeamento da Criminalidade em Teresina-PI**, 2007. Disponível em: www.redenet.edu.br/.../20080922_104353_GEOM-017.pdf. Acesso em: 07 out 2010.

FIGUEREDO, Luis. **Sun Tzu: A arte da guerra**, 2002. Disponível em: <http://www.suntzu.hpg.com.br>. Acessado em 27 set 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo, 1994.

GARCIA, Ronaldo Coutinho. **Subsídios para Organizar avaliações da ação governamental**. Texto para discussão . Brasília. IPEA, 2001 .

GHAZZAWI, Issam A. **Motivação por meios de metas**. Revista MUNDO Project MANAGEMENT, ano 6, nº 34. São Paulo: ed. Agosto/Setembro, 2010.

HERNAM E. Contreras Alday. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: www.fae.edu/publicacoes/.../o_planejamento_estrategico.pdf. Acesso em 21 out 2010.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de Metodologia Científica procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatórios, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. – 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAS GERAIS, Polícia Militar de Minas Gerais. **Manual de Prática Policial – Geral**. Vol. 1. 1ª ed. Belo Horizonte: Comando-Geral da PMMG, 2002.

_____. Polícia Militar. **Manual Básico de Policiamento Ostensivo**. Belo Horizonte: Comando-Geral da PMMG, reproduzido pela Polícia Militar.

_____. **Manual de banco de dados, estatística e geoprocessamento**. Belo Horizonte: Centro de Pesquisa e Pós-Graduação, 2004.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MAGALHÃES, Luiz Carlos. **Análise criminal e mapeamento criminal**. GIS Revista Jus Vigilantibus, [S.I], não paginado, 2007. Disponível em: <http://jusvi.com/artigos>. Acesso em: 20 out 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração – Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARANHÃO. Polícia Militar do Maranhão. **Assembléia Legislativa do Estado do Maranhão Aprova o Plano Plurianual (PPA 2008-2011) para o Estado do Maranhão**, 2007, não paginado. Disponível em: <http://www.cfappm.ma.gov.br/pagina.php?IdPagina=1997>. Acesso em 21 out 2010.

_____. Polícia Militar do Maranhão. **Segurança recebe treinamento em análise criminal**, 2008, não paginado. Disponível em: <http://www.cfappm.ma.gov.br/pagina.php?IdPagina=1997>. Acesso em 21 out 2010.

_____. Polícia Militar do Maranhão. **Normalização das Estratégias Criminais**, 2008, não paginado. Disponível em: <http://www.cfappm.ma.gov.br/pagina.php?IdPagina=1997>> Acesso em 21 out 2010.

_____. Polícia Militar do Maranhão. **Decreto-Lei nº 2.010, de 12 de janeiro de 1993: Define o conceito de missão para a Polícia Militar do Maranhão**, 2010, não paginado. Disponível em: http://www.pm.ma.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=40> Acesso em 21 out 2010.

_____. Polícia Militar do Maranhão. **Lei nº 6.513, de 30 de novembro de 1995. Dispõe sobre o Estatuto da Polícia Militar do Maranhão**, 2010, não paginado. Disponível em: <http://www.cfappm.ma.gov.br/pagina.php?IdPagina=1997>> Acesso em 21 out 2010.

_____. Jornal Pequeno. **Título: Oficiais militares assistem palestra para a implantação do Sigo**, 2008, não paginado. Disponível em: <http://www.jornalpequeno.com.br/ApresentaSite.asp?o=100&t=73523> Acesso em 21 out 2010.

_____. Jornal eletrônico “180 graus”. **Título: Maranhão adota Sistema de Informação Inteligente na Segurança Cidadã**, 2009, não paginado. Disponível em: <http://180graus.com/geral/maranhao-adota-sistema-de-informacoes-inteligente-na-seguranca-cidada-190878.html> Acesso em 21 out 2010.

NUNES, Paulo. **Conceito de Análise Estratégica**, 2009, não paginado. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/analiseestrateg.htm#vermais> Acesso em 21 out 2010.

OSBORNE, D. A.; WERNICKE, S. C. **Introduction to Crime Analysis: Basic Resources for Criminal Justice Practice**. Binghamton, NY: The Haworth Press, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAPORI, Luís Flávio. **Segurança Pública no Brasil: Desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2007.

SILVA, Raimundo de Jesus. **Recensão Histórica da PMMA: da França Equinocial ao Maranhão Contemporâneo**, não paginado. Disponível em: <http://www.cfappm.ma.gov.br/pagina.php?IdPagina=2442>. Acesso em 30 set 2010.

TELES, Claudionor Alves. **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para a Profissão de Gestor de Segurança Empresarial**, 2007. Disponível em: <http://www.oguedes.com/trabalhos/trabalho5.pdf> Acesso em 21 out 2010.

TROJANOWICZ, Robert C. e MOORE, Mark H. **Estratégias Institucionais para o Policiamento**. Revista do Instituto Nacional de Justiça do Departamento de Justiça e do Programa de Políticas em Justiça Criminal e Administração. Universidade de Harvard. Nov/88. número 6.

_____. BUCQUEROUX, Bonnie; CARACKUSHANSKY, Mina Seinfeld de (trad). **Policiamento Comunitário: como começar**. Rio de Janeiro: Parma, 1990.

TONRY, Michael, MORRIS, Norval (Orgs.). **Policiamento Moderno**. Tradução de Jacy Cardia Ghiratti. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2003 – (Série Polícia e Sociedade; nº 7) Organização: Nancy Cardia.

TAVARES, Mauro Calixto. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harba, 1991.

TAYLOR, Bruce; kowalyk, Apollo; BOBA, Rachel. **The integration of Crime Analysis Into law Enforcement Agencies: An Exploratory**. Police Quarterly. 2007.

Disponível em: <http://pqx.sagepub.com/cgi/content/abstract/10/2/154>. Acesso em: 30 set 2010.

VALLA, Wilson Odirley. **Doutrina de emprego de polícia militar e bombeiro militar**. 2.ed.rev. e ampl. Curitiba: AVM, 2004.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. 6ª ed. Minas Gerais: Desenvolvimento Social, 1995.