



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE DIREITO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM SEGURANÇA  
PÚBLICA, JUSTIÇA E CIDADANIA**



**CELIA MARIA MIRANDA COSTA**

**POLÍCIA CIVIL E AS DIRETRIZES NACIONAIS DE  
PROMOÇÃO E DEFESA DOS DIREITOS HUMANOS DOS  
PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA:  
CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

Salvador, BA  
2013

**CELIA MARIA MIRANDA COSTA**

**POLÍCIA CIVIL E AS DIRETRIZES NACIONAIS DE PROMOÇÃO E  
DEFESA DOS DIREITOS HUMANOS DOS PROFISSIONAIS DE  
SEGURANÇA PÚBLICA:  
CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Segurança Pública, Justiça e Cidadania, Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Segurança Pública.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ivone Freire Costa

Co-Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. M.e. Iêda Matos Freire de Carvalho.

Salvador, BA

2013

**CELIA MARIA MIRANDA COSTA**

**POLÍCIA CIVIL E AS DIRETRIZES NACIONAIS DE PROMOÇÃO E DEFESA DOS  
DIREITOS HUMANOS DOS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA:  
CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em  
Segurança Pública, Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 24 de setembro de 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ivone Freire Costa - orientadora

\_\_\_\_\_  
Doutora em Sociologia Econômica das Organizações - UFBA  
Coordenadora do Mestrado

Prof. Dr. João Apolinário da Silva \_\_\_\_\_  
Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador, Brasil  
Professor Colaborador da Universidade Federal da Bahia, Brasil

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nívea Maria Fraga Rocha \_\_\_\_\_  
Doutorado em Innovación y Sistema Educativo pelo Universitat Autònoma de Barcelona -  
UAB, Espanha  
Prof<sup>a</sup>. da Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof<sup>a</sup>. M.e. Iêda Matos Freire de Carvalho Co-orientadora \_\_\_\_\_  
Mestrado em Educação pela Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Professora Adjunta IV da Universidade Federal da Bahia, Brasil

Prof. M.e. Valdomiro Ferreira Santana Filho \_\_\_\_\_  
Mestrado em Literatura e Diversidade Cultural pela Universidade Estadual de Feira de  
Santana, Brasil (2008)  
Analista Técnico do Governo do Estado da Bahia, Brasil

Salvador-BA, 24 de Setembro de 2013

Aos pilares da minha vida: Vivalda, minha  
mãe, e Ana Paloma, minha filha.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pela existência.

À Polícia Civil, na pessoa do Delegado Geral, Dr. Hélio Jorge Oliveira Paixão e do Delegado Geral Adjunto, Dr. Bernardino Brito Filho.

À Dra Josélia Reis Santana, pelo apoio incondicional à minha jornada.

À professora Ivone Freire Costa, por proporcionar a realização deste mestrado aos profissionais da segurança pública.

À minha querida orientadora, Ieda Matos Freire de Carvalho, que, mais uma vez, me conduziu nos caminhos do conhecimento. Um exemplo de profissional e ser humano a ser seguido.

À minha filha, Ana Paloma, que me acompanhou em todos os passos desta jornada responsabilizando-se por todo o apoio técnico e emocional.

Ao amigo professor Joceval Andrade Bitencourt pelo incentivo que muito contribuiu para a minha tomada de decisão.

Aos professores do mestrado, pelo profissionalismo e competência na condução de nosso aprendizado.

À equipe de coordenação técnica do mestrado, pela presteza e compromisso com turma.

Aos colegas, companheiros de todas as horas.

"Nada que possa ser medido pode permanecer imenso; toda medição reúne pontos distantes e, portanto, estabelece proximidade onde antes havia distância."

Hannah Arendt

COSTA, C. M. M.. Polícia civil e as diretrizes nacionais de promoção e defesa dos direitos humanos dos profissionais de segurança pública: contribuição para a gestão de pessoas. 92f. 2013. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, 2013.

## RESUMO

O texto base da Primeira Conferência Nacional de Segurança Pública (I CONSEG) dedicou um de seus eixos aos profissionais de segurança pública ressaltando a necessidade de investimentos na formação, qualificação e melhoria das condições de trabalho destes profissionais, com vistas a contribuir para a modernização das instituições da área de segurança pública, a recuperação da confiança da população, o aprimoramento e a qualidade do trabalho policial e a redução dos riscos cotidianos aos quais estes profissionais estão submetidos. Em 2010, foram criadas as Diretrizes Nacionais de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos dos Profissionais de Segurança Pública, buscando garantir os direitos fundamentais e a participação cidadã nas relações internas das organizações de segurança pública. Este estudo procurou mostrar como as Diretrizes Nacionais estão sendo implantadas no âmbito da Polícia Civil da Bahia e quais suas contribuições no desenvolvimento da Gestão de Pessoas. Para verificar cientificamente esta idéia, realizou-se um estudo de caso na Secretaria de Segurança Pública e na Polícia Civil da Bahia, analisaram-se qualitativamente as ações empreendidas por estas organizações, o que tornou possível confirmar em parte a idéia de que mudanças estruturais estão sendo realizadas apenas na Secretaria da Segurança para atender as Diretrizes, contribuindo para a Gestão de Pessoas.

**Palavras-chave:** Polícia. Segurança Pública. Gestão de Pessoas. Direitos Humanos.

COSTA, C. M. M.. Polícia civil e as diretrizes nacionais de promoção e defesa dos direitos humanos dos profissionais de segurança pública: contribuição para a gestão de pessoas. 92f. 2013. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, 2013.

## **ABSTRACT**

The basic text of the First National Conference on Public Security (I CONSEG) devoted one of its axes to public safety professionals, emphasizing the need to invest in training, qualification and improvement of working conditions of these professionals, in order to contribute to the modernization of institutions of public safety, recovery of public confidence, improving the quality of police work and the reduction of risks to which these professionals are submitted everyday. In 2010, they created the National Guidelines for the Promotion and Defense of Human Rights of the Public Safety Professionals, seeking to guarantee the fundamental rights and citizen participation in the internal relations of public safety organizations. This study sought to show how the National Guidelines are being implemented within the Civil Police of Bahia and what their contributions in the development of Personnel Management. To scientifically verify this idea, we performed a case study in the Public Security Bureau and the Civil Police of Bahia, we analyzed qualitatively the actions undertaken by these organizations, which made it possible to confirm in part the idea that structural changes are being made only in Security Bureau to meet the Guidelines, contributing to People Management.

**Keywords:** Police. Public Safety. People Management. Human Rights.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>2 DIREITOS HUMANOS E OS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA</b> .....	12
2.1 A DIGNIDADE HUMANA E OS DIREITOS HUMANOS .....	14
2.2 OS DIREITOS HUMANOS FUNDAMENTAIS .....	17
2.3 AS POLÍTICAS PÚBLICAS E OS DIREITOS HUMANOS FUNDAMENTAIS .....	18
<b>3 AS ORGANIZAÇÕES</b> .....	22
3.1 BREVE HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES .....	22
3.2 AS ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS .....	23
3.3 AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....	24
<b>3.3.1 Organizações Públicas de Segurança</b> .....	26
<b>3.3.2 As Políticas de Segurança Pública</b> .....	27
<b>3.3.3 As Organizações Policiais</b> .....	29
<b>3.3.4 As Organizações Policiais Civis</b> .....	30
<b>3.3.5 A Organização Policial Civil da Bahia</b> .....	32
<b>4 A GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	33
4.1 A GESTÃO DE PESSOAS NO NÍVEL OPERACIONAL .....	34
4.2 A GESTÃO DE PESSOAS NO NÍVEL TÁTICO .....	36
4.3 A GESTÃO DE PESSOAS NO NÍVEL ESTRATÉGICO .....	36
4.4 FATORES CONDICIONANTES DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS .....	36
4.5 ELEMENTOS COMPONENTES DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS .....	38
4.6 OS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	39
<b>4.6.1 O modelo de gestão de pessoas articulado por competências</b> .....	40
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	43
5.1 DESENVOLVIMENTO DA INVESTIGAÇÃO .....	45
<b>6 A PESQUISA QUALITATIVA</b> .....	48
6.1 COLETA DE DADOS .....	48

6.2 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS POR MEIO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	49
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Conferência Nacional de Segurança Pública (Conseg), ocorrida em 2009, mobilizou o país na discussão de políticas públicas de segurança, tendo como suporte orientador um texto-base que serviu de ponto de partida para o debate nacional.

No texto base foi dedicado um eixo aos profissionais de segurança pública, ressaltando a necessidade de investimentos na formação, qualificação e melhoria das condições de trabalho destes profissionais, com vistas a contribuir para a modernização das instituições da área de segurança pública, a recuperação da confiança da população, o aprimoramento e a qualidade do trabalho policial e a redução dos riscos cotidianos aos quais esses profissionais estão submetidos.

Em consequência dos debates ocorridos durante a Conseg, no final do ano 2010, foi publicada a portaria interministerial SEDH/MJ nº 2, que instituiu as Diretrizes Nacionais de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos dos Profissionais de Segurança Pública (Diretrizes Nacionais), que busca garantir os direitos fundamentais e a participação cidadã nas relações internas das organizações de segurança pública.

Questiona-se neste estudo se as Diretrizes Nacionais estão sendo implantadas no âmbito da Polícia Civil da Bahia e quais têm sido suas contribuições no desenvolvimento da Gestão de Pessoas.

Para responder à questão, tem-se como objetivo geral identificar e descrever como a Polícia Civil tem implantado as diretrizes nacionais de promoção e defesa dos direitos humanos dos profissionais de segurança pública e qual a sua contribuição para a gestão de pessoas.

Com esse intuito se estabeleceram os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer as Diretrizes Nacionais de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos dos Profissionais de Segurança Pública, sua fundamentação ética e jurídica e as implicações na efetividade de suas ações;
- Conhecer as características e o processo evolutivo das organizações de segurança pública e da organização policial civil;
- Compreender o conceito, papel, fatores determinantes e modelos de Gestão de Pessoas;
- Analisar se as propostas das Diretrizes Nacionais estão sendo implantadas na Polícia Civil da Bahia, dimensionando a sua contribuição para a gestão de pessoas.

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, realizado na Polícia Civil da Bahia, órgão integrante da Secretaria da Segurança Pública (SSP), no sentido de buscar dados empíricos que auxiliem a perceber as políticas, ações, programas e projetos desenvolvidos pela área de Recursos Humanos, que visem à implantação das Diretrizes Nacionais de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos dos Profissionais de Segurança Pública. A investigação do tema utiliza como recurso de pesquisa, dados a cuja análise se deu uma abordagem qualitativa. O referencial teórico foi embasado à luz de autores como Garcia (1985), Asis Roig (2001), Peces Barba (2001), Maximiano (1981), Granjeiro, (2002) Chiavenatto (2010), Fischer (2002) e outros.

Para a construção dos dados primários foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores estratégicos dos órgãos voltados diretamente à Gestão de Pessoas: da Secretaria da Segurança Pública, a Diretoria de Direitos Humanos e Coordenadoria de Valorização do Servidor vinculada à Superintendência de Prevenção à Violência; da Polícia Civil, o Departamento de Patrimônio, Administração e Finanças e a Coordenação de Recursos Humanos. Foram também realizadas duas entrevistas semiestruturadas com o representante da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República para verificar os desdobramentos das Diretrizes Nacionais e com o responsável pela implantação da Coordenação de Recursos Humanos na Polícia Civil, para conhecer a história daquele órgão e melhor compreender sua recente atuação.

Para a construção dos dados secundários foram pesquisados: O Plano Estadual de Segurança Pública (Planep) 2012/2015; a Lei Orgânica da Polícia Civil da Bahia; o Relatório Condições de Trabalho e Qualidade de Vida do Servidor da SSP-BA/2013; o pré-projeto da Superintendência de Prevenção à Violência e Coordenação de Valorização do Servidor, que tem por objeto o Programa de Qualidade e vida e Valorização do Profissional de Segurança Pública do Estado da Bahia; o Planejamento das Ações de Prevenção à Violência no âmbito da Diretoria de Direitos Humanos; dados fornecidos pelo Departamento de Administração da Polícia Civil sobre o quadro de funcionários.

Além desta introdução, esta dissertação se desenvolve em cinco seções, mais as conclusões. A seção dois busca a compreensão e fundamentação ética e jurídica dos Direitos Humanos e a importância de políticas públicas, tais como as Diretrizes Nacionais para a efetivação dos direitos humanos dos profissionais de segurança pública.

A seção três apresenta conceitos, a história e a evolução das organizações; a organização como sistema social e a organização burocrática. Seguindo do geral para o

específico, são analisadas as organizações públicas, a de segurança pública e as organizações policiais e a organização policial civil da Bahia.

A seção quatro apresenta o conceito de Gestão de Pessoas, seu papel, processos, fatores condicionantes e modelos que determinam sua configuração.

A seção cinco fala sobre os procedimentos metodológicos adotados. Para a presente investigação, utilizou-se a pesquisa aplicada, de cunho qualitativo, utilizando o método descritivo, mediante procedimentos estabelecidos nos conceitos implícitos de um estudo de caso, baseando-se nas concepções de Yin (1994).

A seção seis descreve e interpreta as percepções dos gestores entrevistados sobre a implantação das Diretrizes Nacionais destacando as contribuições para a Gestão de Pessoas.

## 2 DIREITOS HUMANOS E OS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA

Qualquer conceito sobre os direitos humanos está relacionado, necessariamente, ao modo pelo qual se entende e justifica esses direitos. Para Roig (2001, p. 29), "todo concepto de los derechos humanos presupone una toma de postura sobre su justificación y toda justificación parte de un concepto previo de derechos humanos<sup>1)</sup>".

Para Garcia (1982, p. 78), fundamentar é, sobretudo, perguntar sobre os motivos pelos quais se pretende assegurar esses direitos. É responder o "por quê?" dos direitos humanos, as razões pelas quais se busca o seu reconhecimento e respeito. Existem diferentes pontos de vista em relação à fundamentação dos direitos humanos, que dão origem a diversas teorias e maneiras de compreendê-los.

Sob o modo de entender e justificar os direitos humanos pode-se adotar, por exemplo, uma fundamentação jusnaturalista, que consiste em considerar os direitos humanos como sendo direitos naturais, próprios da natureza humana supostamente universal e imutável, ou uma fundamentação historicista, que considera os direitos humanos como direitos históricos, submetidos a processo de mudança e variação de acordo com os tempos, ou uma fundamentação ética, que considera os direitos humanos como direitos morais (GARCIA, 1982, p. 78).

Levando-se em consideração a relevância dada aos aspectos históricos, naturais, éticos ou jurídicos dos direitos humanos, pode-se, metodologicamente, classificar as teorias em monistas e dualistas. Peces-Barba (2004, p. 50) costuma referir-se às teorias monistas como sendo reducionistas, pois não conseguem alcançar o entendimento de um conceito integral de direitos humanos, destacando, entre elas, correntes influentes com os jusnaturalistas, os positivistas e os sociologistas. A corrente dualista é assim denominada, pois permite a concepção e justificação dos direitos humanos sob a perspectiva ética e jurídica de forma integradora. Para Garcia (1982, p. 97),

La fundamentación ética o axiológica de los derechos humanos fundamentales parte de la tesis de que el origen y fundamento de estos derechos (me refiero siempre al Derecho positivo) no crea los derechos humanos. Su notable labor, sin la cual el concepto de derechos humanos no tendrá plena efectividad, está en reconocerlos,

---

<sup>1)</sup> Todo conceito dos direitos humanos pressupõem uma tomada de posição sobre sua justificativa e toda justificativa parte de um conceito anterior de direitos humanos. Tradução da autora.

<sup>2)</sup> O fundamento ético ou axiológico dos direitos humanos fundamentais parte da tese de que a origem e fundamento desses direitos (me refiro sempre ao direito positivo) não cria direitos humanos. Seu papel notável, sem o qual o conceito de direitos humanos não será totalmente eficaz, é reconhecê-los, torná-los legais e também garanti-los legalmente. Tradução da autora.

convertirlos en normas jurídicas y garantizarlos también jurídicamente<sup>2)</sup> (GARCIA, 1982, p.97).

Como linha teórica deste estudo, adota-se a corrente dualista, que é uma corrente defendida por Peces-Barba (2001), seu principal expoente, que considera duas dimensões necessárias para conceituar e justificar os direitos humanos, que são a ética<sup>3)</sup> e a jurídica. Para Roig (2001, p. 9) "las teorías dualistas se caracterizan por considerar que no es posible comprender los derechos sin tener en cuenta que se tratan de instrumentos jurídicos que poseen justificación moral<sup>4)</sup>".

Segundo Garcia (1982, p. 101), a corrente dualista entende que toda pessoa possui direitos morais em razão de serem pessoas e que estes direitos devem ser reconhecidos e garantidos pela sociedade, pelo direito e pelo poder político, sem nenhum tipo de discriminação social, econômica, jurídica, política, ideológica, cultural ou sexual. Estão conectados com a ideia de dignidade humana e se manifestam, ao mesmo tempo, como possibilidades do desenvolvimento dessa ideia. A esta definição, o autor acrescenta as seguintes qualificações dos direitos fundamentais dos homens: são direitos essenciais ao desenvolvimento e realização da dignidade humana e, paralelamente a cada um desses direitos, existem, também, deveres e obrigações fundamentais, que não podem ser desprezados. E acrescenta:

Para esta fundamentación e consiguiente concepción que defiendo, los derechos humanos aparecen como derechos morales, es decir, como exigencias éticas y derechos que los seres humanos tienen por el hecho de ser hombres y, por tanto, con un derecho igual a su reconocimiento, protección y garantía por parte del Poder político y el Derecho<sup>5)</sup> (GARCIA, 1982, p. 98).

Ao utilizar a terminologia direitos morais, o autor entende os direitos humanos como exigências éticas ou valores. Esta qualidade de moral quando associada à concepção de direito representa tanto a ideia de fundamentação ética como de limite ao número e conteúdos dos direitos que podem ser compreendidos como direitos humanos. Desse modo só os direitos que estão mais estreitamente ligados à ideia de dignidade humana podem ser considerados direitos humanos fundamentais (GARCIA, 1982, p.99).

---

<sup>3)</sup> Segundo Alarcón (2005, p. 123), Peces-Barba utiliza ética como sinônimo de moral e não como estudo da moral.

<sup>4)</sup> As teorias dualistas se caracterizam por considerar que não é possível compreender os direitos sem considerar que se trata de instrumentos jurídicos que possuem justificação moral.

<sup>5)</sup> Para esta fundamentação e, portanto, a concepção que defendo, os direitos humanos aparecem como direitos morais, ou seja, como exigências éticas e direitos que os seres humanos têm pelo fato de serem homens e, portanto, com igual direito ao reconhecimento, proteção e garantia por parte do Poder Público e do Direito.

Com base nessa mesma fonte, o substantivo "direitos" exprime a ideia de que os direitos humanos estão acima das exigências éticas e dos direitos positivos, mas também a necessidade e a afirmação de que para sua "verdadeira realização" os direitos humanos estão incorporados no ordenamento jurídico, ou seja, que a cada direito humano, como direito moral, corresponde paralelamente um direito no sentido estritamente jurídico do termo.

Tanto Garcia (1982) quanto Roig (2001) defendem à corrente dualista de Peces-Barba com algumas diferenças que não invalidam a concepção de que os valores morais devem ser reconhecidos e garantidos pela norma jurídica a fim de que possam ser efetivados. Além disso, são unânimes em afirmar que o valor dignidade humana é fundamento de todos os valores inerentes aos direitos humanos.

## 2.1 A DIGNIDADE HUMANA E OS DIREITOS HUMANOS

No Dicionário de Filosofia (CAMBRIDGE, 2006), dignidade é o próprio valor ou *status* moral atribuído a pessoas humanas. São elas que têm dignidade e a expressam. Existe, portanto, um "senso de dignidade": uma consciência por parte do sujeito que o inclina para a expressão desta mesma dignidade e para evitar a humilhação.

O desenvolvimento do conceito de dignidade humana e sua importância encontra-se relacionado às ciências humanas: à filosofia, ao direito, à sociologia, assim como ao desenvolvimento do Cristianismo, do Iluminismo, da obra de Immanuel Kant e dos pensamentos pós Segunda Guerra Mundial.

La dignidad humana se formula desde dos perspectivas [...] una más formal de raíz kantiana y otro más de contenidos, de carácter humanista y renacentista. Por la primera la dignidad deriva de nuestra autonomía; por la segunda la dignidad consiste en el estudio de los rasgos que nos diferencian de los restantes animales<sup>6)</sup> (PECES-BARBA, 2001, p.65).

No campo filosófico, para Soares, Piñeiro e Pereira (2006, p. 189), e, segundo as tradições platônica e aristotélica, "a dignidade do homem seria proporcional a sua capacidade de pensar e conduzir a própria existência desde a razão". Entretanto, a partir do século XVIII, surge uma nova concepção de dignidade, que também parte da razão humana, contudo, uma razão denominada prática - contribuição valiosa de Immanuel Kant.

---

<sup>6)</sup> A dignidade humana é formulada a partir de duas perspectivas [...] uma mais formal de raiz kantiana e outra de conteúdo, de caráter humanista e Renascentista. Pela primeira, a dignidade deriva da nossa autonomia; pela segunda, a dignidade consiste no estudo das características que nos distinguem de outros animais. Tradução da autora.

Cada coisa da natureza opera segundo leis. Só um ente racional tem a faculdade de agir segundo a representação de leis, isto é, segundo princípios ou uma vontade. Visto que para a dedução de ações de leis requer-se razão, a vontade não é senão uma razão prática (MARCONDES, 2011, p. 120).

Ao filósofo Immanuel Kant deve-se a afirmação de que a dignidade humana está fundada na razão prática, uma capacidade de autolegislação (autonomia de se legislar) proveniente de um imperativo categórico que conduz a moral humana. O imperativo categórico é uma máxima kantiana criada para ordenar a ação humana, é, portanto, o próprio "princípio da dignidade humana", como se observa: "age de tal forma que trates a humanidade, tanto na tua pessoa como na pessoa de qualquer outro, sempre também como um fim e nunca unicamente como um meio" (KANT apud ABBAGNANO, 1970, p. 259).

O homem, enquanto ser livre e racional, percebe que para se guiar no mundo necessita de princípios morais reguladores das ações, como afirma Kant, autolegislar-se, reconhecendo a importância dos valores que ele próprio cria para conviver com os demais. Ressaltando que esta autolegislação, ou princípio categórico, é considerada por Kant como universal, inerente à humanidade (ABBAGNANO, 1970).

A representação de um princípio objetivo, na medida em que é obrigatória para uma vontade, chama-se mandamento (da razão), e a fórmula do mandamento chama-se imperativo [...] o imperativo categórico seria aquele que representa uma ação como objetivamente necessária por si mesma, sem relação com outro fim (MARCONDES, 2011, p. 120).

Verificar-se-á, a partir do imperativo categórico, que toda pessoa, todo ser racional, como fim em si mesmo, possui um valor não relativo, mas intrínseco, que é a dignidade (ABBAGNANO, 1970). A moralidade e a humanidade são as únicas coisas que não têm preço, conforme a Fundamentação da Metafísica dos Costumes de Kant:

No reino dos fins tudo tem um preço ou uma dignidade. Quando uma coisa tem um preço, pode-se pôr em vez dela qualquer outra como equivalente; mas quando uma coisa está acima de todo o preço, e, portanto não permite equivalente, então tem ela dignidade (KANT, 2005, p. 77).

Para Peces-Barba (2001), os direitos humanos estão assentados e fundamentados na construção filosófica do valor dignidade humana. Como afirma este autor,

En su origen, dignidad humana no es un concepto jurídico [...] sino más bien una construcción de la filosofía para expresar el valor intrínseco de la persona derivado de una serie de rasgos de identificación que la hacen única e irrepetible, que es el centro del mundo y que está centrada en el mundo<sup>7)</sup> (PECES-BARBA, 2001, p. 68).

Ao longo da história o conceito de dignidade humana sofreu modificações. Na pré-modernidade o valor da dignidade humana surgiu da relação entre Deus e o homem; por ter este último sido feito à imagem e semelhança do primeiro, possuía qualidades como a linguagem e o pensamento, que lhe tornavam um ser superior aos demais animais. O conceito de dignidade era, assim, um conceito religioso, fomentado principalmente pela religião judaico-cristã.

Na modernidade, este conceito é modificado parcialmente, a natureza humana se desvincula de qualquer origem divina, mas preserva-se a superioridade humana perante as outras espécies animais e acrescenta-se diante dessa singularidade, que o homem é um fim em si mesmo e como tal deve ser tratado.

Segundo Peces-Barba (apud PELÉ, 2006, p. 12), sem sombra de dúvidas, a dignidade humana é o fundamento da ética pública da modernidade, fundamentando os valores políticos e jurídicos, assim como os princípios que derivam desses valores. Desse modo, a razão de ser dos direitos fundamentais consistiria precisamente na defesa e no desenvolvimento desta noção. Existe um consenso em definir a dignidade humana como o reconhecimento moral de um valor inerente e absoluto à pessoa devido à sua própria humanidade.

Esse novo entendimento do conceito de dignidade humana deu origem, no âmbito jurídico, aos denominados direitos humanos. Com isso, no conceito, além da superioridade do homem perante as demais espécies, se acrescenta a igualdade entre os seres do gênero humano.

Para Pelé (2006, p.12), o conceito de dignidade humana se faz, unicamente, de suas características humanas, independentemente, de qual seja sua origem, raça, posição social. Como ele afirma, "a excelência do homem não está em pertencer a uma elite, mas à espécie humana".

Assim sendo, o conceito de dignidade humana não aponta especificamente um determinado direito humano, mas pode ser concebido como um direito humano fundamental. Ele não nega a existência de desigualdades naturais e sociais entre os indivíduos, o que ele nega é que estas desigualdades sejam justificativas para um tratamento desigual entre as pessoas. Com isso, cada pessoa é merecedora do devido respeito, pelo simples fato da sua humanidade, como se observa do princípio Kantiano:

La humanidad misma es dignidad: porque el hombre no puede ser utilizado únicamente como medio por ningún hombre (ni por otros, ni siquiera por sí mismo),

---

<sup>7)</sup> Originalmente, a dignidade humana não é um conceito jurídico [...] mas sim uma criação da filosofia para expressar o valor intrínseco da pessoa derivado de uma série de características de identificação que a tornam única e irrepetível, que é o centro do mundo e que está focada no mundo. Tradução da autora.

sino siempre a la vez como fin, y en esto consiste precisamente su dignidad (la personalidad) en virtud de la cual se eleva sobre todas las cosas<sup>8)</sup> (KANT apud PELÉ, 2004, p. 12).

A concepção Kantiana sobre a dignidade humana, situada no reino dos fins, proíbe instrumentalizar ou utilizar somente como meio nossos semelhantes. Todo ser humano constitui-se, em sua condição de pessoa, um fim em si mesmo, constituindo-se, portanto, num direito básico de todas as pessoas devido a seu valor intrínseco como membro da espécie humana, revelando-se como um dos pilares que sustentam a ideia moderna de universalidade dos direitos humanos.

Segundo Sarlet (2009, p. 97), o reconhecimento do valor da dignidade da pessoa humana como princípio constitucional e fundamento do Estado de direito deu-se a partir da Segunda Guerra Mundial, quando passou a ser reconhecida expressamente nas constituições após ser consagrada pela Declaração Universal da ONU, em 1948.

## 2.2 OS DIREITOS HUMANOS FUNDAMENTAIS

Numa fundamentação ética dos direitos humanos, a ideia básica para se falar de direitos fundamentais gira em torno do valor dignidade humana. Essa é a ideia prioritária, expressa no Preâmbulo da Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU (1948), quando anuncia em sua primeira consideração "o reconhecimento da dignidade inerente a todos os membros da família humana e de seus direitos iguais e inalienáveis é o fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo" e no artigo 1º: "Todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos".

A partir da consagração na Declaração Universal dos Direitos Humanos, passou a dignidade humana a ser reconhecida expressamente nas Constituições de Estados. Segundo Sarlet (2009, p. 98), a Constituição brasileira de 1988 foi a primeira constituição pátria a dedicar um título próprio aos princípios fundamentais, reconhecendo a dignidade humana como princípio e que o Estado existe em função da pessoa humana, destacando o homem como finalidade precípua e não meio da atividade estatal.

Da ideia de dignidade humana se derivam valores que fundamentam os distintos direitos humanos como a segurança, a liberdade e a igualdade. O valor segurança fundamenta

---

<sup>8)</sup> A própria humanidade é a dignidade: porque o homem não pode ser usado apenas como um meio para qualquer homem (ou por outros, mesmo por si só), mas sempre ao mesmo tempo como um fim, e esta é precisamente a sua dignidade (personalidade) sob a qual se eleva acima de tudo. Tradução da autora.

os direitos pessoais e de segurança individual e jurídico. O valor liberdade fundamenta os direitos civis e políticos, e o valor igualdade fundamenta os direitos econômico, sociais e culturais. Numa concepção atual dos direitos humanos, esses direitos se integram e se complementam (GARCIA, 1982, p. 111).

Observa-se, assim, que o princípio da dignidade da pessoa humana está intimamente relacionado com os direitos e garantias fundamentais e, nesse sentido, é considerado o fundamento do sistema dos direitos fundamentais que se constitui em desdobramentos e concretizações da dignidade da pessoa humana. A posição de princípio, que a dignidade da pessoa humana ganha no sistema constitucional, confere a esta a posição de *lex generalis*, não só em relação à tríade vida, liberdade e igualdade, mas, para outros princípios e direitos fundamentais<sup>9)</sup> (SARLET, 2009, p. 110).

Para que os valores da dignidade humana e dos direitos humanos possam ser juridicamente reconhecidos é preciso que estejam positivados. Para Alexy (2012, p. 50), "sempre que alguém tem um direito fundamental, há uma norma que garante esse direito". Logo, a garantia da pretensão sobre os direitos humanos está vinculada a existência prévia de normas de direito fundamental que garantam esses direitos.

Mas a positivação desses direitos pelo ordenamento constitucional, por si só, não tem gerado sua efetividade, daí a importância das garantias processuais para a efetivação dos direitos fundamentais além de outros mecanismos como as políticas públicas que atuam de forma complementar realizando os objetivos determinados.

### 2.3 AS POLÍTICAS PÚBLICAS E OS DIREITOS HUMANOS FUNDAMENTAIS

A efetividade dos direitos fundamentais se manifesta como uma etapa importante na concretização da ideia de uma ética voltada para os direitos humanos. Para assegurar que a letra da lei promova efetivamente a dignidade da pessoa humana, é preciso que o Estado e a sociedade, em conjunto, articulem ações que redundem em mecanismos que possibilitem a efetividade dos direitos fundamentais.

---

<sup>9)</sup> Assim ocorre, a toda evidência, com o princípio democrático (art.1º Caput), o de soberania popular (art.1º parágrafo único), o do pluralismo político (art.1º inc. V), bem assim com o princípio do Estado de Direito (art.1º caput), por sua vez concretizados em outras normas constitucionais, inclusive no âmbito dos direitos e garantias fundamentais, como se verifica pelo exemplo do direito de sufrágio, de voto, pelo direito de portar a nacionalidade brasileira, de ser titular de direitos políticos, na inafastabilidade do controle judiciário, nas garantias processuais, etc. (SARLET, 2009, p.110).

Nessa linha, as políticas públicas se apresentam como um mecanismo para a realização desse ideal, possibilitando a intervenção do Estado, com um projeto de governo que promova decisões e ações "revestidas da autoridade soberana do poder público" (DIAS; MATOS, 2012, p. 16).

As políticas públicas podem ser vistas como um meio de realização dos direitos fundamentais, pois, como dito por Bucci (apud DIAS; MATOS, 2012, p. 15), "a Constituição não contém políticas públicas, mas direitos cuja efetivação se dá por meio de políticas públicas". Logo, as políticas públicas têm a função de tornar realidade esses direitos catalogados na Constituição, mediante um processo conjunto entre Estado e sociedade civil, que estabelecem "os meios, agentes e fins das ações a serem realizadas para que se atinjam os objetivos estabelecidos".

O processo de efetivação de direitos fundamentais no âmbito da segurança pública teve como marco a 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública (Conseg), quando profissionais da segurança pública, sociedade civil e poder público juntos iniciaram a construção coletiva de uma política de Estado. Definiram os caminhos da política nacional de segurança pública e as diretrizes para cada um dos eixos temáticos da Conferência, dentre eles o de número três dedicado à valorização e otimização das condições de trabalho, que deu origem às diretrizes nacionais de promoção e defesa dos profissionais de segurança pública (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009).

No ano seguinte à Conseg, foram criadas as Diretrizes Nacionais (VANNUCHI, 2010) que buscam introduzir uma ética democrática nas relações internas das organizações de segurança pública, com ações de médio e longo prazo. Observa-se que o texto foi inspirado no princípio da dignidade da pessoa humana e nos direitos humanos fundamentais, previstos na constituição pátria destacando-se, inicialmente, as diretrizes que tratam dos direitos constitucionais e participação cidadã, seguindo-se as diretrizes voltadas para: a valorização da vida; o direito à diversidade, saúde, reabilitação e reintegração; a dignidade e segurança no trabalho; a seguros e auxílios; a assistência jurídica; a habitação; a cultura e lazer; a educação; a produção de conhecimento; a estruturas e educação em direitos humanos; e a valorização profissional.

As Diretrizes Nacionais começam a introduzir mudanças no âmbito da Secretaria da Segurança Pública do Estado da Bahia a partir do Plano Estadual de Segurança Pública. Nos objetivos estratégicos definidos pelo Planesp-2012/2015<sup>10)</sup>, parcela significativa é dedicada às

---

<sup>10)</sup> Trata-se de um plano de médio prazo, denominado de PPA, que define, de acordo com "as prioridades

peças que trabalham nas organizações policiais, como, por exemplo: "refinar competências dos colaboradores", que consiste em investir no ser humano tanto no que diz respeito à capacitação técnico-profissional como também, em seu senso de humanidade; "garantir a satisfação e a motivação dos colaboradores", os profissionais além de adequadamente capacitado devem estar satisfeitos e bem acolhidos pelas respectivas organizações; "estimular o exercício da responsabilidade social da força de trabalho", consiste em desenvolver no âmbito das organizações de segurança pública uma cultura solidária com uma nova postura diante da comunidade e do meio ambiente no qual se processa a ação policial, inserindo na cultura organizacional sentimentos de cuidado respeito, preservação do meio ambiente e da vida humana; "criar ambiente que enalteça a moral e o bom desempenho", traduz a necessidade de aperfeiçoar os trabalhos de correição com foco na prevenção e orientação, inibindo os desvios e fortalecendo a manutenção de um comportamento desejável, atitude essa que satisfaz a maioria dos profissionais que honram suas organizações; "disponibilizar insumos e equipamentos adequados à atividade de segurança pública", implica em dotar os profissionais de ferramentas adequadas às funções de segurança pública (PLANESP, 2011, p. 17).

Outro aspecto importante no Planesp 2012/2015 diz respeito ao tratamento dado aos profissionais que trabalham nas organizações de segurança pública, que passam a ser chamados de colaboradores, desaparecendo a antiga concepção de recursos humanos. Para Soviensi e Stigar (2013), como colaboradoras, as pessoas possuem mais autonomia em suas atividades, conhecem a organização, participam do seu negócio e ocupam uma posição mais cooperativa junto a seus gestores.

Além disso, os profissionais foram considerados como um dos pilares na construção do Planesp 2012/2015, por serem fundamentais para a realização da visão de futuro a ser construída para a segurança pública na Bahia, ou seja, um salto qualitativo a ser alcançado até o final do ano de 2015<sup>11</sup>.

Esses profissionais foram, ainda, contemplados com ações inéditas, tais como: a criação e implantação dos núcleos para promoção da saúde física e mental de servidores; a

---

estratégicas dos governos durante o período de quatro anos, ou seja, a duração do mandato". O PPA é elaborado no decorrer do primeiro ano de mandato e tem validade até o primeiro ano do mandato do governo seguinte (DIAS; MATOS, 2012, p.141).

implantação da política de valorização e reconhecimento, como condição para melhoria de resultados organizacionais; e, a criação de premiação por desempenho para prestigiar a atuação finalística de sucesso.

Verifica-se outro evento importante por ocasião do primeiro ano de criação das Diretrizes Nacionais; foi criada, em 2011, a Superintendência de Prevenção à Violência (SPREV) no âmbito da Secretaria da Segurança Pública do Estado da Bahia<sup>12)</sup>, com a finalidade de elaborar, apoiar e executar ações de prevenção à violência, no âmbito do Estado da Bahia. Este órgão estratégico tem entre suas atribuições vincular a gestão de pessoas às estratégias da pasta da Segurança.

Na Operação Carnaval 2013, aproveitando a convocação de um grande contingente dos profissionais para trabalhar no evento, foram aplicados 1.894 questionários, com o objetivo de colher subsídios para projetos no âmbito da saúde, educação e satisfação pessoal. Os questionários foram tabulados, seus resultados foram divulgados e, de acordo com o superintendente da SPREV, servirão para a elaboração de ações pela Coordenação de Valorização do Servidor, que compõe a Diretoria de Direitos Humanos da SPREV.

Estas são ações desenvolvidas no campo das políticas públicas, que confirmam a importância destas para que os profissionais de segurança possam ter efetivados os direitos e garantias fundamentais, caminho este traçado pelas Diretrizes Nacionais na busca da consolidação de uma ética democrática nas relações internas das organizações de segurança pública.

---

<sup>11)</sup> No texto do Planesp 2012/2015 observa-se que para conseguir um almejado salto qualitativo na segurança pública serão necessários maiores investimentos com captação de recursos financeiros e maior desenvolvimento da força de trabalho, que possibilite o refinamento de suas competências. Os desafios da

### 3 AS ORGANIZAÇÕES

Para Maximiano (1981), as organizações existem porque as pessoas precisam se associar para alcançar objetivos que, sozinhas, não conseguiriam alcançar. Esse sistema de cooperação, que consiste na soma dos esforços de cada pessoa, está relacionado a outro sistema, o de recompensa, que serve para estimular a contribuição de cada uma delas.

De um modo geral, pode-se definir organização como "uma combinação de esforços individuais que busca alcançar certos propósitos coletivos", acrescentando, ainda, que as organizações podem ser vistas como o local onde se desenvolvem as práticas gerenciais, ou seja, "o cenário onde se desenrola a ação administrativa" (MAXIMIANO, 1981, p. 51). Este autor destaca, ainda, como característica de todas as organizações, a divisão de trabalho e os centros de poder, ambos intimamente relacionados, que definem as tarefas a serem realizadas e a hierarquia de autoridade por onde emana o poder sobre toda a organização.

#### 3.1 BREVE HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações se transformam em consonância com as mudanças sociais e políticas ocorridas na história da humanidade. Maximiano (1981, p. 16) aponta a comunidade como sendo "a primeira organização social da história", mas o fenômeno organizacional propriamente dito, segundo este autor, surgiu há mais de 6.000 anos, quando as atividades agrícolas, técnicas e econômicas passaram a ser desenvolvidas de forma estável levando o homem a se fixar em determinadas localidades, ocorrendo a revolução urbana e o nascimento das cidades, dos Estados e da propriedade privada.

Conforme o relato de Chiavenato (2009), com a Revolução Industrial, no século XVIII, surgem novos modelos de organizações, como a empresa industrial e o sindicato, que se consolidaram no século XIX. As mudanças começam a ocorrer de maneira mais intensa a partir do século XX, quando se verificam três grandes períodos que levaram as organizações a acelerar cada vez mais os processos de mudança com vistas a se adequar aos novos cenários político-sociais:

[...] o primeiro, ocorrido na metade do século, denominado de Era da Industrialização Clássica, quando as organizações intensificaram o fenômeno da industrialização, que havia iniciado com a Revolução Industrial; o segundo ocorre logo após a Segunda Guerra Mundial denominado de a Era da Industrialização Neoclássica, ocasião em que se acelera mais ainda o processo de mudanças e as organizações buscam adequar-se às novas condições ambientais, implantando novos

modelos e estruturas de funcionamento; no terceiro período, a partir dos anos de 1990, as mudanças além de continuarem aceleradas, passaram, também, a ser imprevisíveis, em face da tecnologia da informação que globalizou a economia, levando as organizações a um processo de forte ação de competitividade, passando as organizações a viver na procura constante por novos paradigmas (CHIAVENATO, 2009, p. 11).

Assim sendo, observa-se que as mudanças são tidas como um processo natural na história das organizações e que estão associadas ao comportamento social, político e tecnológico da humanidade.

### 3.2 AS ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS

Qualquer que seja a natureza (lucro ou social), as organizações representam pessoas que estão reunidas para um determinado fim; por isso, são consideradas como um sistema social. Nem todos os sistemas sociais são considerados como organizações; existem grupos sociais denominados de "primários" ou "informais", a exemplo das famílias, amigos e vizinhos, onde prevalecem os objetivos pessoais (MAXIMIANO, 2010, p. 98).

Granjeiro (2010, p. 47) gradua os sistemas sociais desde aqueles informais, desorganizados ou pouco organizados, como exemplo, o conjunto de consumidores e o povo, até um sistema social altamente organizado ou formalizado, este denominado de organização burocrática, como por exemplo, o exército. Para este autor, "quanto mais um sistema social é organizado, mais se aproxima do modelo ideal da organização burocrática. Um sistema social é ou não uma organização na medida em que é burocraticamente organizado". Ele adota a palavra organização como sinônimo de burocracia por entender que a racionalidade é o elemento essencial, que distingue as organizações dos demais sistemas sociais.

As organizações burocráticas, também denominadas de formais, apresentam três características, que as distinguem dos grupos informais ou primários: as regras nessas organizações são explícitas e subordinam seus integrantes à finalidade da organização; são impessoais, na medida em que submetem à lei, todos que a integram não se baseando na obediência pessoal e sim ao cargo na qual se encontra investida em virtude dos direitos e deveres instituídos para o cargo; são dirigidas por profissionais, o integrante de uma organização formal é considerado funcionário, recebendo salário em troca dos serviços prestados. A escolha geralmente é feita com base em sua qualificação profissional (MAXIMIANO, 2010, p. 100).

As burocracias estão relacionadas aos tipos de dominação de Max Weber, modelo abstrato construído por este autor e que representam as principais características de qualquer organização formal.

Em Weber, encontra-se o conceito de burocracia como uma forma de organização, evoluída a partir das modalidades tradicionais, ou patriarcais, de associação humana. Na burocracia, o funcionário não é uma propriedade, um servo pessoal do homem que está no comando, mas, um trabalhador profissional, que se aproxima e se desliga da organização conforme deseje. O funcionário é nomeado, tem um salário regular e uma carreira que o perpetua recebe treinamento especializado e completo, e oferece dedicação exclusiva (MAXIMIANO, 2010, p. 100).

Na prática, tanto as organizações menos burocráticas quanto as mais burocratizadas apresentam os mesmos elementos estruturais que podem ser facilmente identificados em todas elas: hierarquia de autoridade; divisão de trabalho; competência técnica; normas de procedimento para atuação no cargo; normas que controlam o comportamento dos empregados; autoridade limitada do cargo; gratificação diferencial por cargo; impessoalidade; separação entre propriedade e administração; ênfase nas comunicações escritas; disciplina racional (MAXIMIANO, 1981, p. 32).

Para Maximiano (1981, p. 52), a principal organização é o Estado, que por utilizar o sistema de normas racionais para exercer sua dominação, é considerado "a formalização ou burocratização das coletividades". O governo administra o Estado e "o faz por meio de um contingente de funcionários que compõem o chamado funcionalismo público. Este é em si outra organização, na qual o trabalho está dividido em ministérios e secretarias de Estado".

### 3.3 AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Governo e empresa são organizações com características e finalidades distintas. O governo é uma organização que presta serviço à sociedade e é mantida pelos tributos arrecadados pelo Estado, enquanto as empresas são organizações econômicas e tem por objetivo, sobretudo, o lucro (CHIAVENATO, 2009, p. 13).

Para Granjeiro (2002), embora existam semelhanças entre as atividades da organização governamental e da empresa, não se pode negar que governar é diferente de administrar uma empresa:

Os empresários são motivados pela busca ao lucro, as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitas [...] as empresas normalmente trabalham em regime de competição; os governos usam habitualmente o sistema de monopólio. No governo, todos os incentivos apontam no sentido de não se cometerem erros. O governo é democrático e aberto; por isso seus movimentos são mais lentos

comparados aos das empresas, cujos administradores podem tomar decisões rapidamente, a portas fechadas (GRANJEIRO, 2002, p. 65).

Na história das organizações públicas, o modelo de administração burocrática analisada por Weber surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, e representou um passo a frente de um modelo assistencialista e patrimonialista que até então imperava.

Na administração patrimonialista a máquina estatal era uma extensão do soberano e o funcionalismo possuía *status* de nobreza, favorecendo a corrupção e o nepotismo, práticas que passaram a ser repudiadas com a ascensão do capitalismo e da democracia.

Na burocracia, o poder racional legal passa a impor o profissionalismo, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo como forma de combater os abusos. Enquanto a máquina administrativa era pequena, surtiu efeito; contudo, com o passar do tempo, ao tornar-se mais complexa, a organização governamental, seus defeitos se destacaram: "a qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a autorreferência à incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes" (GRANJEIRO, 2002, p. 289).

Na metade do século XX, com a expansão das funções econômicas e sociais do Estado ao lado do desenvolvimento tecnológico e da globalização, surge a administração pública gerencial, apoiada na administração burocrática, mas inspirada na administração de empresas. A diferença principal entre a administração burocrática e a gerencial,

[...] está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados. Contudo, aspectos importantes da administração burocrática, como por exemplo, a profissionalização, continua sendo um princípio fundamental (GRANJEIRO, 2002, p. 291).

Outro elemento importante na diferenciação entre a administração burocrática e gerencial, apontado pelo mesmo autor, diz respeito ao próprio conceito de interesse público, que não deve ser confundido com o interesse do próprio Estado, aspecto este sempre confundido na administração burocrática.

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons, "não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como imagina a administração pública burocrática, mas, porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas" (GRANJEIRO, 2002, p. 291).

A denominada "abordagem gerencial" representa um novo modelo de administração pública, adotado por Estados democráticos contemporâneos, que na verdade conheceu apenas duas reformas administrativas: a Reforma Burocrática ou Reforma do Serviço Público e a Reforma Gerencial da Administração Pública. Vivencia-se, no momento, uma mudança na administração pública, em face das novas funções do Estado, hoje,

[...] não basta mais a existência de uma burocracia competente na definição dos meios para atingir fins. Agora, o que se requer é algo muito mais profundo: um aparelho de Estado que, além de eficiente, esteja orientado por valores gerados pela própria sociedade (PEREIRA; SPINK, 1998, p.17).

Para Granjeiro (2002), a nova forma de gerir a coisa pública valida as boas características do modelo burocrático e desconsidera o foco deste no aparelho do Estado, direcionando o seu foco a partir de então para o interesse da coletividade.

O paradigma gerencial contemporâneo [...] exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade [...] a avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados e da competência administrativa (GRANJEIRO, 2002, p. 291).

O modelo gerencial representa um novo comportamento do Estado no mundo desenvolvido, definindo claramente os objetivos de cada organização pública, mudando suas estruturas e introduzindo novas técnicas gerenciais com foco na qualidade e eficiência de seus serviços.

Mesmo de forma mais lenta, verifica-se que as organizações públicas passam por mudanças decorrentes da necessidade de adaptar-se a expansão das funções econômicas e sociais do Estado impulsionados pelo desenvolvimento tecnológico e pela globalização. Atualmente, predomina a tendência de uma abordagem gerencial com o foco nos resultados, sem se afastar dos aspectos burocráticos importantes.

### **3.3.1 Organizações Públicas de Segurança**

Nas sociedades modernas, a atribuição de promover a segurança pública é do Estado, que exerce o controle por meio de agentes públicos especializados, entre eles as forças policiais, o sistema de justiça e a promoção de políticas públicas.

Nos regimes de exceção e autoritários, o conceito de segurança pública está relacionado à segurança de Estado, que deve ser protegido de inimigos em potencial, ficando suas ações restritas a atividades reativas e repressivas.

Nos regimes democráticos, a segurança tem o foco no cidadão e está voltada à garantia de direitos e liberdades, promovendo a construção da coesão social. Pressupõe como responsáveis pela sua preservação o envolvimento de outros atores sociais, não só as organizações policiais. As redes sociais, bem como as municipalidades e a Defesa Civil, ganham, nesse contexto, importância estratégica (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009, p. 14).

No Brasil, a consciência social de combate ao inimigo, decorrente do passado recente de políticas de segurança, atuando em nome da defesa nacional, refletiu na própria Constituição de 1988, denominada de "Constituição Cidadã".

A referida Constituição abriu as portas para a democratização, apresentando políticas públicas relevantes para o desenvolvimento social e promoção de direitos, mas, no âmbito da segurança pública, mostrou-se de forma generalista e indefinida, com "mudanças superficiais e insuficientes diante das demandas e da tarefa transformadora que tinham diante de si. Tal quadro acabou por pautar as ações do Estado que, ao invés de assumir uma postura positiva, praticamente reagia a episódios de violência extrema e às pressões da opinião pública" (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009, p. 11).

Com isso, o processo de inclusão da área de Segurança Pública nos debates e políticas públicas ocorreu de forma tardia, impedindo uma discussão mais ampla na "construção coletiva de estratégias viabilizadoras de uma convivência pacífica". Considera-se a segurança pública como um caminho fundamental na promoção de mudanças que levem a concretizar-se a cidadania no País. Verifica-se, a partir da década passada, a construção de um novo paradigma na segurança pública. Desenha-se nas políticas de segurança um novo papel para as instituições policiais, o de servir aos cidadãos, protegendo direitos e liberdades, inibindo e reprimindo suas violações (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009, p. 11).

### **3.3.2 As Políticas de Segurança Pública**

Um dos pontos fundamentais nos debates da Conseg consistiu na reformulação dos mecanismos atuais de gestão na área da segurança pública. Qualquer reforma das políticas de segurança pública perpassa por esse caminho, "um dos grandes entraves à melhoria efetiva de resultados das políticas de segurança pública reside na cultura de improvisação no que se

refere à gestão, traduzida numa perspectiva de trabalho pontual e de horizontes de curto prazo" (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009, p. 25).

Mas, para reformular os mecanismos de gestão, ou seja, elaboração, implementação, monitoramento e avaliação dos resultados das políticas de segurança pública é preciso fornecer os subsídios necessários para sua transformação.

Ainda hoje, persistem sintomas de uma gestão pouco democrática, que abre mão dos princípios da legalidade e eficiência que só construiu, ao longo dos anos, um abismo antagônico entre a polícia e a sociedade. São práticas dissociadas de uma orientação democrática, como, por exemplo: o uso excessivo da força em detrimento do investimento prioritário em capital humano; o investimento concentrado e pouco planejado em equipamentos e armamentos; a pouca preocupação com a qualificação, condições de trabalho e bem-estar dos profissionais na área; os reduzidos canais de diálogo estabelecidos com a sociedade civil; e as constantes violações de direitos que acompanham as ações, ainda que legítimas, de repressão à criminalidade.

Todas essas práticas estão relacionadas à atividade do policial e, se a cultura gerencial visa modificar o velho modelo autoritário, de violência policial e desrespeito aos direitos humanos, ao implantar-se um modelo democrático de respeito aos direitos fundamentais do cidadão, deve-se imaginar que a qualificação e a valorização profissional ganham espaço nesse contexto.

A prioridade dada ao capital humano das instituições de segurança pública no âmbito de suas políticas precisa ser traduzida em investimentos constantes em educação e valorização profissional. Os desafios impostos pelo cenário crescente de vitimização, associados a práticas abusivas por parte de grupos no interior das corporações policiais, ajudaram a consolidar uma imagem degradada da polícia, estabelecendo uma relação de desconfiança entre ela e a sociedade" (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009, p. 27).

O modelo autoritário resulta numa imagem degradada da polícia, que reflete na estima de grande parte dos profissionais de segurança pública, que não se sentem realizados e compartilham a ideia de que não recebem o devido reconhecimento pelo seu trabalho, nem por parte da sociedade, nem por parte das organizações às quais pertencem. Valorizar os profissionais de segurança pública, na sua dimensão individual é, para além do reconhecimento pessoal, uma estratégia de valorização da própria instituição.

Apenas investimentos que combinem formação e qualificação com melhoria das condições de trabalho serão capazes de requalificar os profissionais, contribuir para a reforma e modernização das instituições da área de segurança pública, além de recuperar a confiança da população, aprimorar a qualidade do trabalho e reduzir os

riscos cotidianos aos quais estão submetidos (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009, p. 27).

Observa-se que as manifestações da Conseg sobre reforma da segurança pública, associada à mudança do modelo de gestão, está em consonância com a visão contemporânea de administrar o Estado, onde o interesse público se sobrepõe ao interesse do Estado e o foco deixa de ser o processo e passa a ser o resultado. Some-se a isso o fato do cliente deixar de ser o Estado e passar a ser o cidadão. O modelo gerencial afasta o velho modelo autoritário e implanta um modelo democrático de respeito aos direitos humanos, que abrange o público interno e externo das organizações de segurança pública.

### **3.3.3 As Organizações Policiais**

A Polícia pode ser definida como "o conjunto de instituições fundadas pelo Estado, para que, segundo prescrições legais e regulamentares estabelecidas, exerçam vigilância e mantenha a ordem pública, a moralidade, a saúde pública e se assegure o bem-estar coletivo" (MYNAIO; SOUZA, 2003, p. 52).

O Estado Moderno reivindicou para si o monopólio da "violência física legítima" estatizando as instituições policiais como força pública. Marco da formação social capitalista, essas instituições passam a proteger a ordem social vigente, zelando pela ordem pública, a liberdade, a propriedade e a segurança individual. Em sua configuração original, a polícia compreendia a justiça, as finanças e o exército, emergindo com o poder do Estado no final do século XVII e se firmando nos principais Estados europeus, no século XVIII, com o Absolutismo.

São exemplos de institucionalização da Polícia o "Ato de Nascimento da Polícia", assinado por Luiz XIV, em 1667, criada para "garantir a segurança da cidade, lutar contra a delinquência e a criminalidade, proteger a população contra os acidentes e as epidemias e cuidar da subsistência da cidade", e o código de Brumário, após a Revolução Francesa, que afirma que "a polícia é instituída para manter a ordem pública, a liberdade, a propriedade, a segurança individual" (MINAYO; SOUZA, 2003, p. 55). Sintetizando, pode-se afirmar que:

A partir de dados históricos sobre o nascimento de várias polícias europeias, que, no "mito de origem" de todas elas, está seu papel de defesa da ordem social vigente, sendo, portanto, um dos pilares da formação da sociedade capitalista, sob dois aspectos: o exercício legítimo da força física e a produção de consenso. No primeiro caso, a ênfase está na coerção e no controle; e, no segundo, no exercício de funções de proteção (MINAYO, 2003, p.55).

A polícia brasileira inspirou-se nas instituições francesa e inglesa, acrescida do viés próprio de países com forte desigualdade social, ou seja, a reprodução da violência gerada por uma sociedade dividida. A Polícia no Brasil foi instituída no Rio de Janeiro, em 1808, mediante alvará de Dom João VI, criando a Intendência Geral de Polícia da Corte, com a missão política de proteger a corte e o intendente tinha funções no âmbito da justiça, do governo e da administração interna. Mas, a organização policial no Brasil já era conhecida desde 1555, quando Villegaignon trouxe a Guarda escocesa para o Rio de Janeiro. Em 1626, uma organização nos moldes dos "Quadrilheiros existentes em Lisboa" surgiu como a primeira organização policial brasileira, que caiu em descrédito, no terceiro vice-reinado do Marquês de Lavradio que, alarmado com a crescente criminalidade, organizou uma guarda montada e criou o Corpo dos Guardas Vigilantes. Até a chegada de D. João VI, as funções administrativas e policiais eram exercidas pelos vice-reis com a ajuda dos ouvidores gerais (MINAYO; SOUZA, 2003, p. 55).

Com a criação da Intendência, o sistema policial passou a ser mais organizado e, em 1827, foi criado o Juizado de Paz, restringindo as funções, na tentativa de separar a função policial da judicial, até então exercidas conjuntamente. Em 1841, foi extinta a Intendência Geral de Polícia e criado o cargo de chefe de polícia tendo sob sua chefia, delegados e subdelegados. Em 1871, foi criado o inquérito policial e retirada a função judiciária da Polícia Civil (MINAYO; SOUZA, 2003, p. 59).

### **3.3.4 As Organizações Policiais Cíveis**

Em pesquisa realizada na Polícia Civil do Rio de Janeiro verifica-se que, ao final do império, a Polícia Civil viveu um período de grandes reformulações em sua estrutura e na segurança pública de modo geral, dentre elas as atribuições da Polícia Civil e da Polícia Militar, a nova divisão das circunscrições policiais e a regulamentação de serviços, a exemplo dos serviços de estatística policial.

Nessa estrutura, a Polícia Civil passa a ser subordinada diretamente ao chefe de polícia. Várias reformas institucionais ocorreram durante o século XX, destacando-se a configuração institucional ocorrida com a Constituição de 1988, em seu artigo 144, que estabeleceu a segurança pública como dever do Estado e responsabilidade de todos, devendo ser exercida para a preservação da ordem pública e incolumidade das pessoas e do patrimônio. Atribui a obrigação de manter a segurança pública no âmbito da obrigação estatal e especifica as

competências da Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal, Polícia Civil, Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros.

Ainda no §1º do art. 144 define-se a responsabilidade da Polícia Civil: "as polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvadas a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares" (BRASIL, 1988, p. 60). E mais adiante, no §º estabelece a subordinação das forças de segurança pública aos governadores dos respectivos estados da federação.

A principal função da Polícia Civil é registrar, investigar e formalizar as ações e omissões definidas por lei como infrações penais, "identificando as autorias e recolhendo provas que servirão de base aos membros do Ministério Público para o oferecimento da denúncia, peça inicial do procedimento criminal realizado pelo Poder Judicial" (MINAYO; SOUZA, 2003, p. 67).

Com esta delegação constitucional a Polícia Civil instituiu-se como uma "organização civil, dirigida por um delegado-geral de polícia, ocupante do cargo de delegado, sendo substituído, em seus impedimentos, pelo delegado-geral adjunto" (MINAYO; SOUZA, 2003, p. 62).

Com relação às atribuições inerentes aos cargos policiais, cabe ao delegado de polícia, na qualidade de autoridade policial, a condução das investigações policiais, dos termos circunstanciados e a presidência do inquérito, procedimento escrito, sigiloso e de caráter inquisitorial. A formalização e guarda dos autos é de competência de Escrivão de Polícia, e o Investigador realiza inicialmente, uma investigação preliminar para constatar a veracidade da 'notícia crime', diligência para elucidação da autoria e circunstância dos fatos delituosos. A abertura do inquérito é obrigatória, em se tratando de ação pública e será instaurado para apurar os delitos previstos no Código Penal e em leis extravagantes, exceto nos casos de pequeno poder ofensivo, em que deverá ser lavrado o termo circunstanciado (BAHIA, 2009).

Mas, além das investigações, dos inquéritos e termos circunstanciados, inúmeras outras atividades são desenvolvidas pelos policiais em delegacias e fora delas, como por exemplo, mediar conflitos entre vizinhos, fazer condução de doentes mentais a hospitais e custodiar presos da justiça. Segundo Bittner (2003, p. 136) de um modo geral:

O papel da polícia é enfrentar todos os tipos de problemas humanos quando (e na medida em que) suas soluções tenham a possibilidade de exigir (ou fazer) uso da força no momento em que estejam ocorrendo. Isso empresta homogeneidade a procedimentos tão diversos como capturar um criminoso, levar o prefeito para o aeroporto, tirar uma pessoa bêbeda de dentro de um bar, direcionar o trânsito, controlar a multidão, cuidar das crianças perdidas, administrar os primeiros socorros médicos e separar brigas de familiares.

Observa-se que a polícia está engajada em uma série de atividades, que nem sempre estão relacionadas ao controle do crime, por isso, alguns autores são de opinião que esta situação exige mudança, pois reduz a eficácia da polícia no controle do crime.

Neste caso, não é mais o Estado, na sua acepção de poder político quem instrumentaliza a polícia, mas sim a demanda social [...] No vazio, na ausência ou no fracasso dos outros aparatos e instituições: escola, família, serviços sociais, serviços públicos (MONJARDET, 2003, p.221).

### **3.3.5 A Organização Policial Civil da Bahia**

A organização policial civil da Bahia tem sua estrutura, funcionamento e carreira definidos na Lei 11.370, de 04 de fevereiro de 2009, conhecida como a Lei Orgânica da Polícia Civil (LOPC). O Livro I do citado dispositivo legal dispõe sobre a estrutura organizacional que, no Título II, traz a composição dos órgãos de direção, gestão e operação, ficando a competência e a estrutura de cada um desses órgãos definidas por decreto do governador do Estado.

O Livro II dispõe sobre o estatuto dos servidores do quadro de pessoal, como se dá o ingresso na carreira, as atribuições dos cargos, designação promoção, a remoção, exoneração, as vantagens e garantias, dos deveres e do regime disciplinar. No Anexo I da citada Lei encontra-se a estrutura do quadro permanente dos funcionários policiais civis, estratificados em carreiras, assim definidos: Delegados de Polícia Civil (1.200 cargos); Investigador de Polícia Civil (6.440 cargos); Escrivão de Polícia (1.200 cargos); Perito Técnico (1.039 cargos); Perito Criminalístico (420 cargos); Perito médico-legal (420 cargos); Perito Odonto-legal (60 cargos) (BAHIA, 2009).

Os órgãos que trabalham diretamente com os Recursos Humanos são o Departamento de Planejamento, Administração e Finanças (DPAF) e a Coordenação de Recursos Humanos (CRH), subordinada ao primeiro.

Algumas atribuições da CRH estão discriminadas no art. 27 da LOPC: I - elaborar a folha de pagamento de pessoal, controlar lotação e vacância dos cargos permanentes e temporários, procedendo às devidas anotações; II- minutar decretos, títulos, apostilas, normas e procedimentos; IV - executar as atividades de modernização administrativa, em articulação com a unidade responsável da SSP e com as unidades centrais do Sistema Estadual de Administração; VIII - executar as atividades de programação, orçamento, acompanhamento, avaliação, estudos e análises, no âmbito da Polícia Civil, em estreita articulação com a

Diretoria Geral da SSP e com as unidades centrais do Sistema Estadual de Planejamento (BAHIA, 2009, p. 13).

Pela leitura do art. 27 da LOPC, verifica-se que, apesar da autonomia administrativa e financeira da instituição policial civil, existe o vínculo com a Secretaria da Segurança Pública como responsável pela articulação política da pasta. Nesse sentido a política direcionada à Gestão de Pessoas, assunto que será tratado no próximo capítulo, está articulada e em consonância com o modelo adotado pela Secretaria da Segurança Pública.

#### **4 A GESTÃO DE PESSOAS**

No capítulo anterior, viu-se que a organização é constituída de pessoas e que, nessa relação, existe uma forte interdependência entre ambas. A Gestão de Pessoas tem como foco as pessoas que trabalham na organização, com vistas a obter os melhores resultados para o negócio desta última.

As pessoas precisam da organização para ir além dos próprios esforços e alcançar suas metas pessoais e a organização, pela mesma razão, necessita do conjunto de esforços das pessoas para conseguir realizar sua missão. Assim, tornam-se parceiras.

Nessa interação, as pessoas contribuem com conhecimentos, capacidades e habilidades, gerando decisões e ações que irão dar vida e dinamismo à organização, como os demais parceiros da organização (fornecedores, clientes e usuários, comunidade e outros) oferecem algo para a organização na expectativa de obter algum retorno por esta contribuição. Investem dedicação, compromisso, responsabilidade e riscos na expectativa de um bom retorno sob a forma de salário, incentivos, crescimento profissional, satisfação e carreira.

Fischer (2002, p. 12) utiliza a terminologia "Modelo de Gestão de Pessoas", que define como sendo:

[...] a maneira das organizações gerenciarem e orientarem o comportamento das pessoas, a partir de um planejamento estratégico no qual são definidos princípios, políticas e processos de gestão, seguindo-se a implementação de diretrizes e orientações aos gestores quanto ao estilo de atuação que deverão ter em relação às pessoas no trabalho.

Para esse autor, a expressão Gestão de Pessoas não se resume a substituir terminologias desgastadas como a expressão "área de recursos humanos", pois o termo "gestão", apesar de muitas vezes ser empregado como sinônimo de administração, se identifica mais com a ideia de que o resultado do processo a ser gerido tem pouca previsibilidade, o que combina melhor com o ser humano, altamente imprevisível.

Pessoas em substituição a recursos humanos, expressão esta fortemente identificada com a administração tradicional, onde era preciso otimizar os recursos financeiros, humanos, máquinas, equipamentos e materiais para justificar o investimento e administrá-los sob parâmetros comuns.

Quando o comportamento humano passou a ganhar importância no mundo dos negócios, despertou a atenção da teoria organizacional para a sua gestão, surgindo o conceito de Modelo de Gestão de Pessoas, conceito este que é estratégico, ou seja, tem como finalidade adequar o comportamento das pessoas ao negócio da organização.

Por isso, quando se define uma estratégia ou implanta-se uma diretriz que impacta no comportamento daqueles que trabalham na organização, considera-se como sendo intervenção na Gestão de Pessoas.

Para Chiavenato (2010), há diversas formas de se compreender a terminologia Gestão de Pessoas. Em sentido amplo, este autor considera ser a maneira como as organizações se estruturaram para orientar e gerenciar o comportamento das pessoas no ambiente organizacional, visando com isso resultados satisfatórios para ambas.

Na Gestão de Pessoas são os aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais, que permitirão a compreensão da realidade organizacional e indicarão as ferramentas adequadas para agir sobre ela, aprimorando-a. Segundo Chiavenato (2010, p. 94) existem diferentes conceitos de Gestão de Pessoas valendo citar:

Conjunto de atividades integradas com vistas a proporcionar competências e competitividade às organizações;  
Área que constrói talentos e cuida do capital humano;  
Área de recursos humanos (ARH) responsável pela articulação de políticas e práticas relacionadas às pessoas ou recursos humanos;  
Conjunto de decisões relacionadas à eficácia dos empregados nas organizações;  
A área de recursos humanos (ARH) como responsável tanto pelas políticas como pelas práticas necessárias à condução das pessoas ou recursos humanos, incluindo tarefas como recrutar, selecionar, treinar, recompensar e avaliar o desempenho.

Verifica-se que a ideia dos diversos autores leva à concepção de que a Gestão de Pessoas tem uma função estratégica. Sua atuação ocorre em níveis distintos, assumindo em cada um deles diferentes responsabilidades e papéis.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 94), no nível estratégico a GP funciona com o foco nos negócios da organização e com o foco na própria organização como um todo; no nível tático a GP funciona com o foco nos gerentes como gestores de pessoas; e no nível operacional cuida dos processos de Gestão de Pessoas.

#### 4.1 A GESTÃO DE PESSOAS NO NÍVEL OPERACIONAL

No nível operacional, as atribuições de gerir as pessoas é responsabilidade do departamento de pessoas ou de recursos humanos (DRH ou RH), terminologia ainda hoje utilizada nas organizações, onde são realizadas as atribuições inerentes a este nível operacional, que se desenvolve por meio de processos organizados de acordo com a natureza de seus objetivos. Os autores costumam classificar esses processos de acordo com sua natureza.

Dultra (2008, p. 56) prefere resumi-los em processos de "movimentação, desenvolvimento e valorização", levando em conta a natureza de seus objetivos e parâmetros. Para Chiavenatto (2010, p. 15), no entanto, os processos básicos de Gestão de Pessoas são seis, tais sejam: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver manter e monitorar pessoas.

O Processo de Agregar Pessoas está voltado para prover a organização das pessoas necessárias à realização de suas atividades. Pode-se citar como exemplo o recrutamento e a seleção de pessoas.

O Processo de Aplicar Pessoas está voltado para a definição das atividades e atribuições que serão realizadas na organização, desenho de cargos, perfil profissiográfico, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

O Processo de Recompensar Pessoas está voltado para a satisfação das pessoas, incluem salários e benefícios.

O Processo de Desenvolver Pessoas está voltado para capacitar, treinar e desenvolver as pessoas na organização, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação.

O Processo de Manter Pessoas está voltado para criar situações satisfatórias às pessoas no ambiente organizacional, como higiene, segurança no trabalho, clima e cultura organizacional, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

O Processo de Monitorar Pessoas está voltado ao acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas pelas pessoas e verificação dos resultados. Estão incluídos nestes processos bancos de dados e sistemas de informações gerenciais (CHIAVENATO, 2010, p. 15).

Além desses processos, existem outros que não estão diretamente vinculados à gestão de pessoas, mas que lhes servem de apoio. São eles: informação, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade (DULTRA, 2008, p. 58).

É de suma importância a existência de uma linha conceitual que oriente a construção desses processos a fim de que estejam articulados e em harmonia com as estratégias da organização e com os princípios e as políticas de gestão de pessoa, favorecendo maior sinergia entre as partes. Observe-se que a sinergia corresponde a uma ação composta da soma de várias partes de um sistema, que juntas potencializa o efeito esperado dessa ação, mais do que o efeito que seria obtido isoladamente (DULTRA, 2008, p. 60).

Os processos devem estar intrínseca e reciprocamente ligados entre si, sendo importante a orientação de Chiavenato (2010, p. 16) para a necessidade de um *balanced scorecard*<sup>13)</sup> a fim de integrá-los. O equilíbrio é fundamental na condução de todos esses processos. Quando um deles é mal conduzido tende a prejudicar os demais. No caso de um processo de recrutamento de pessoas apresentar falhas pode exigir um intenso processo de desenvolvimento de pessoas.

#### 4.2 A GESTÃO DE PESSOAS NO NÍVEL TÁTICO

No nível tático ou intermediário a Gestão de Pessoas se apresenta sob a forma de consultoria, apoiando e auxiliando os gestores na condição de gestores de pessoas. Trata-se quase sempre de uma relação conflituosa, pois especialistas em gestão de pessoas e gerentes de linha discordam quase sempre sobre quem tem competência para decidir sobre as pessoas, bem como, a forma pela qual resolverão determinado problema quando existem diferentes orientações a respeito desse mesmo problema. A questão se complica ainda mais quando existe trabalho em conjunto. Observa-se que nas organizações nem sempre são bem claras as atribuições de linha e de *staff*, ou seja, do operacional e o tático na Gestão de Pessoas. (CHIAVENATTO, 2010, p. 93).

#### 4.3 A GESTÃO DE PESSOAS NO NÍVEL ESTRATÉGICO

A Gestão de Pessoas contribui na realização dos objetivos organizacionais. A partir dos objetivos se estabelece a estratégia adequada para alcançá-lo.

A partir da estratégia define-se o planejamento estratégico [...] a partir do planejamento estratégico da organização define-se o planejamento estratégico de RH. Por outro lado, o planejamento estratégico de RH pode ser adaptativo, autônomo ou integrado (CHIAVENATTO, 2010, p. 93).

---

<sup>13)</sup> "Conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa" (KAPLAN& NORTON, 2004, p. 8).

Quando o foco é o negócio da empresa, o desempenho esperado das pessoas está associado ao modelo de gestão adotado pela organização. Esse modelo é variável e condicionado a fatores internos e externos à organização.

#### 4.4 FATORES CONDICIONANTES DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Fischer (2002), fatores internos e externos determinam o modelo de gestão adotado pela organização e o desempenho das pessoas que trabalham nela. Dentre os fatores internos que influenciam o modelo de gestão, são citados: o produto ou serviço, a tecnologia adotada, a cultura organizacional, a estrutura organizacional e a estratégia de organização do trabalho.

O produto ou serviço oferecido pela organização implica em que uma empresa prestadora de serviços possui uma atividade com características bem distintas de uma empresa fornecedora de produtos ou de uma organização pública, que irão exigir distintos modelos de gestão de pessoas.

A tecnologia adotada pela organização é outro fator que traz influência ao modelo de gestão de pessoas. No caso de operários de máquinas com velocidade programada, de quem não se espera iniciativa nem autocontrole, o simples registro de ponto e a recompensa pela assiduidade seriam suficientes para mantê-los produtivos; ao passo que, com a robotização, o operário que trabalha como guia de ferramenta, atuando na irregularidade desta, torna o trabalho dependente de autonomia e capacidade de antecipação. Assim sendo, é necessário garantir seu envolvimento com o que faz e estimular sua iniciativa, exigindo, assim, outro modelo de gestão.

A cultura organizacional que se manifesta nas crenças, hábitos normas e valores e passa a se constituir numa forma de agir compartilhado entre os membros da organização, interfere no modelo de gestão e, ao mesmo tempo, é influenciada por este, reforçando e reproduzindo os pressupostos da cultura organizacional.

A estrutura organizacional interfere também no modelo de gestão. Se uma organização possui regulamentos rígidos, com cadeia de comando e controle, iniciativa limitada à ordem superior, ao manual de procedimentos, possui uma determinada forma de remunerar, treinar, capacitar e recrutar pessoas, que não se identifica, por exemplo, com uma estrutura organizacional do estilo matricial, em rede, que demanda práticas de gestão de pessoas que percebam a organização em sua totalidade. O processo de treinamento dessas pessoas incentiva a visão sistêmica da organização, e o recrutamento deverá feito com perfil de

competências que atenda ao conjunto da organização, e, não às necessidades específicas da área na qual a pessoa irá atuar.

A estratégia de organização do trabalho pode interferir no modelo de gestão na medida em que as práticas do trabalho devem estar afinadas com as práticas e políticas da gestão de pessoas, estimulando e orientando o padrão de desempenho desejado. Assim sendo, é praticamente impossível separar o modelo de gestão de pessoas do modelo de trabalho.

Dentre os fatores externos que determinam o modelo de Gestão de Pessoas, são citados: "fatores oriundos da sociedade ou fatores sociais", nos quais prevalece a forma pela qual a sociedade regula em seu âmbito, o trabalho e as relações de trabalho, a cultura, a legislação, as intervenções do Estado e de sindicatos. São, na verdade, mais restrições, limites às políticas e práticas organizacionais no que diz respeito ao modelo de gestão; e, os "fatores oriundos do mercado", preponderantes no modelo de gestão de pessoas, pois definem o perfil das competências, o que é fundamental para a realização da atividade a que se propõe e que garante a competitividade (FISCHER, 2002, p. 13).

#### 4.5 ELEMENTOS COMPONENTES DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Considera-se como componente do Modelo de Gestão de Pessoas, tudo que interfere de alguma forma no convívio humano nas organizações. O resultado dessas inter-relações resulta no denominado comportamento organizacional, manancial de interações humanas que a Gestão de Pessoas visa orientar e direcionar.

Delimitando o campo de pesquisa no modelo de gestão de pessoas Fischer (2002, p. 17) circunscreve os elementos formais deste modelo, aplicável a qualquer organização: os princípios, políticas e processos "que interferem nas relações humanas no interior das organizações".

Os princípios são as crenças gerais e valores que determinam o modelo e que a organização emprega. Geralmente são atributos e virtudes adotados pela organização, principalmente aqueles que fundam a sua cultura organizacional, os quais o modelo deve seguir, respeitar e reforçar.

As políticas estabelecem os parâmetros, ou orientações, que facilitam a atuação na área de gestão de pessoas. Estabelecem as diretrizes, conjunto estruturado e interativo das orientações com objetivos de médio e longo prazo, destinado às relações organizacionais.

Os processos representam o curso das ações, o elemento mais visualizado de todos, devem respeitar os princípios, pois estes lhe dão os alicerces indispensáveis de conteúdo,

direção "e capacidade de interferir nas relações organizacionais". Os processos seguem em busca dos objetivos traçados pelas diretrizes e políticas (FISCHER, 2002, p.16).

O estilo de gestão dos gerentes é a forma de atuação de gestores ou coordenadores de equipe. Como procedem para incentivar suas equipes, como estabelecem limites e incentivam comportamentos, "conflui para o gerente todo o processo de gestão, as ferramentas tomam vida quando são por ele utilizadas e sua inadequação põe em risco toda a composição do modelo" (FISCHER, 2002, p.16). O desenho organizacional, a estrutura específica de organização do trabalho e a forma pela qual o serviço é prestado aos clientes também são elementos constituintes do modelo.

#### 4.6 OS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

No decorrer da história, segundo Fischer (2002), surgem quatro grandes correntes sobre a gestão de pessoas: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva.

O modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal é mais conhecido como administração de recursos humanos (ARH). Este modelo, possivelmente, surgiu em 1890, com a corporação americana *NCR Corporation* e com a sua necessidade de gerenciar pessoas como custos, o que na época se constituía um elemento diferenciador em termos de competitividade. Os conceitos que articulam esse modelo são "produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho" (FISCHER, 2002, p. 20).

Uma nova fase histórica surge em 1920, com o modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano, fruto da associação entre a administração e a psicologia. Este é considerado "o mais conhecido e influente modelo de gestão de pessoas da história da teoria organizacional", pois "tira o foco do trinômio: tarefa, custos e resultado produtivo imediato, para se dedicar ao comportamento humano" (FISCHER, 2002, p. 23).

Duas escolas de psicologia influenciaram a Gestão de pessoas entre as décadas de 1930 e 1940. A primeira, do Instituto de Relações humanas da Universidade de Yale, cuja "principal contribuição foi a utilização de instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas", seguia a linha behaviorista. A segunda, de Abraaham Maslow, rompeu com a linha behaviorista e iniciou "o período onde a psicologia humanista começa a interferir na teoria organizacional" (FISCHER, 2002, p. 21).

Na década de 1950, essa linha, que ficou conhecida como Escola de Relações Humanas, passou a ser vista como uma evolução da administração de pessoal surgida em 1890. Nas décadas de 1960 e 1970, esse modelo de gestão de pessoas predominou e uma de suas

principais contribuições foi reconhecer a importância do gerente de linha, na relação entre a organização e as pessoas. Isso porque:

O foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança passariam a se constituir os conceitos-chave do modelo humanista (FISCHER, 2003, p. 21).

Em sua concepção moderna, o modelo de gestão de pessoas com foco no comportamento humano é constituído de "um conjunto de processos que a empresa concebe e implementa com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas buscando concretizar seus interesses" (FISCHER, 2002, p. 23).

Como os interesses da empresa são: a efetividade econômica, a efetividade técnica e a efetividade comportamental, o modelo que adota o comportamento humano como prioritário da gestão "se articula em torno dos binômios: envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão" (FISCHER, 2002, p. 23). Logo, para este autor, a empresa ou organização motiva as pessoas e estas se mantêm envolvidas com as metas, objetivos e ações das empresas ou organizações, num pacto de submissão em longo prazo. Daí o slogan "vestir a camisa".

O modelo estratégico de gestão de pessoas surge nas décadas de 1970 e 1980 e vincula a gestão de pessoas às estratégias da organização. Existe certa ruptura com o pensamento das escolas comportamentais, pois não bastaria que as pessoas estivessem motivadas, satisfeitas, com as necessidades atendidas e preparadas para atuar, se nada disso representasse algo para as diretrizes e estratégias da organização.

Para Fischer (2002), esse modelo de gestão de pessoas, apontado inicialmente pelos pesquisadores da escola de Michigan, representa um avanço, mas, ressalta os limites dessa visão, além de não considerar a possibilidade da área de recursos humanos intervir na estratégia organizacional.

[...] introduzindo nas decisões tomadas uma visão estratégica das pessoas e sua contribuição para a empresa [segue-se então] a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH. Seria preciso, a partir de então, intensificar os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa, tornando-se insuficientes as soluções padronizadas capazes de atender a qualquer organização em qualquer tempo (FISCHER, 2002, p. 22).

Os recursos humanos passam a ter uma postura passiva limitando-se a se submeter às estratégias de negócio e a implementar sua diretriz específica.

#### 4.6.1 O modelo de gestão de pessoas articulado por competências

Com as mudanças no mercado internacional ocorridas na década de 1980, acirrou-se a luta pelo mercado. Os vínculos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da organização, iniciado na década anterior, foram intensificados. A competitividade definiu um novo modelo de gestão de pessoas por competências. Nas produções teóricas da época, destacam-se temas como "estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor". Estes novos conceitos influenciam a gestão dos negócios e de pessoas (FISCHER, 2002, p.25).

A gestão de pessoas como vantagem competitiva introduz a noção de produto agregado e de cadeia de valor como forma das organizações manterem-se competitivas. A cadeia de valor é analisada nas diversas atividades desenvolvidas pelas organizações que podem "contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação", tornando difícil falar de gestão de pessoas sem se referir à competitividade e valor agregado, apesar de não haver preocupação no aprofundamento dos vínculos entre comportamento humano no trabalho e a obtenção de vantagem competitiva (PORTER, 2000 apud FISCHER, 2002, p. 26).

A gestão de pessoas e reengenharia surge nas décadas de 1980 e 1990, sendo considerada uma das mais polêmicas e perversas "estratégias organizacionais de competitividade", uma vez que radicalizou e depreciou a história da construção da teoria organizacional. Nela, pouca atenção é dada à gestão de pessoas, e as referências sinalizam para a racionalização e diminuição do custo fixo com a mão de obra, mas sua reengenharia provoca impactos sobre as pessoas. A grande contribuição deixada por essa perspectiva foi o alerta às organizações e empresas para a necessidade de focar nos resultados e não nos processos (FISCHER, 2002, p. 28).

A gestão de pessoas por competências surgiu em todas as escolas relacionadas ao modelo competitivo de gestão de pessoas nas décadas de 1980 e 1990, possuindo maior afinidade com suas características. Trabalham sob a perspectiva de que, para competir, a organização precisa ter a capacidade de reinventar-se, pois as possibilidades se abrem somente para aquelas que desenvolvam competência para isso. Nesta concepção a energia emocional e intelectual de cada funcionário é o combustível da viagem do futuro e não o dinheiro; e, "a principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar essa energia emocional, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem" (FISCHER 2003, p. 31).

Assim a perspectiva estratégica da gestão de pessoas (GP) passa ser efetiva com a reinterpretção do conceito e a introdução da noção de competitividade. As pessoas passam a serem "vistas pela organização como recurso estratégico, ou seja, competências necessárias para atingir um posicionamento diferenciado" (FISCHER, 2002, p. 31).

Lawler (apud FISCHER, 2002, p. 31), um dos principais autores da área de GP, apresenta as quatro exigências que têm causado impacto sobre as organizações nas últimas décadas, em decorrência da globalização, "devem ser estratégicas, competitivas, focadas nos processos de mudança organizacional e responsáveis pelo envolvimento do funcionário com elas, seus negócios, processos e produtos".

A tarefa fundamental do modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as organizações atinjam uma posição diferenciada no mercado.

Diante dessa variedade de modelos de gestão de pessoas, observa-se que todos são caracterizados por uma nova lógica que lhe dá um sentido e uma direção para as práticas de gestão.

Compreende-se que fatores internos e externos à organização influenciam na escolha ou construção desses modelos e o caminho a ser percorrido, quando se pensa em adotar um modelo, perpassa, inicialmente, pelos princípios, valores e crenças que são os atributos e virtudes adotados pela organização e que orientarão as políticas e diretrizes voltadas às relações organizacionais, seguindo-se os processos, que representam o curso das ações e que devem, de forma sistêmica, respeitar os princípios e seguir em busca dos objetivos traçados pelas políticas e diretrizes.

Diante do exposto até aqui, fica a reflexão sobre a importância da utilização do modelo em substituição ao sistema, área ou setor de RH. O modelo amplia o âmbito das ações de RH, proporcionando-lhes uma nova dimensão e abrangência. Com isso, esta área "perde o poder de monopólio sobre o comportamento organizacional para compartilhá-lo com outras instâncias [...] em particular as próprias chefias direta" (FISCHER, 2002, p. 32).

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa surgiu inspirada na proposta das diretrizes nacionais, marcadas pela possibilidade de uma nova relação interna nas organizações de segurança pública, após ampla discussão dos segmentos sociais e da própria sociedade de modo geral, que manifestaram a necessidade dessa mudança como forma de melhorar o desempenho da polícia e das condições de trabalho do policial, reivindicando para isso, medidas de promoção e defesa dos direitos humanos dos profissionais de segurança pública.

Mas, a simples criação e publicação não são suficientes para garantirem a efetivação das diretrizes nacionais. Para que os direitos humanos dos profissionais de segurança pública sejam efetivados é preciso que os gestores das organizações de segurança pública assumam o compromisso pela implementação promovendo ações que garantam esses direitos.

Dessa forma, a pesquisa tem como principal objetivo a realização de um levantamento sobre como as Diretrizes Nacionais estão sendo implantadas na Polícia Civil e as contribuições para a Gestão de Pessoas, pautando-se nos documentos e depoimentos apresentados pelos seus gestores estratégicos, na área de pessoal da Polícia Civil e Secretaria da Segurança Pública, pautando-se nos comportamentos, cultura, valores e moral demonstrados por esses executivos.

Entende-se que, para conseguir esse objetivo, se faz necessário:

- a) Pesquisar junto à Diretoria de Direitos Humanos e à Coordenadoria de Valorização do Servidor, órgãos responsáveis pela implantação de políticas na área de pessoal sobre as contribuições das Diretrizes Nacionais para a Gestão de Pessoas no âmbito da Secretaria da Segurança Pública;
- b) Pesquisar junto ao Departamento de Administração (DPAF) e a Coordenação de Recursos Humanos (CRH) da Polícia Civil, órgãos responsáveis pela gestão de pessoas na Polícia Civil, como estão desenvolvendo programas, projetos ou ações que visem atender às Diretrizes Nacionais;
- c) Analisar documentos fornecidos pelos gestores durante as entrevistas.

Pesquisar tem por objetivo descobrir e interpretar. Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), a pesquisa científica é resultado de investigação embasada em métodos e procedimentos, possibilitando a aproximação e entendimento da realidade investigada. Sendo assim, há que se buscar uma fundamentação teórico-metodológica, para sua validade científica, caminho que, neste estudo, encontra sua fundamentação em Silva e Menezes (2005) e Gil (2008).

Existem várias formas de classificar uma pesquisa. Do ponto de vista da sua natureza, o presente estudo pode ser considerado uma pesquisa aplicada, porque tem por objetivo proporcionar conhecimentos de aplicação prática e destina-se à solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

No que se refere à abordagem, trata-se de um estudo sobre implantação e contribuição de políticas no âmbito da gestão de pessoas, um nível de realidade que não pode ser quantificado, pois corresponde a um espaço mais profundo das relações e processos nas organizações policiais (Polícia Civil e Secretaria da Segurança Pública), razão pela qual a pesquisa qualitativa é a ideal para esse contexto.

A pesquisa qualitativa trabalha o ambiente natural auxiliando a compreender o fenômeno social. Para Godoi et al (2010) "dados qualitativos são representações dos atos e das expressões humanas", pois, como afirmam Minayo e Sanches (1993), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões.

Com relação ao método, qualifica-se esta pesquisa como descritiva, pois trabalha com dados e fatos colhidos da própria realidade, objetivando o aprofundamento da compreensão do objeto em estudo. A coleta de dados aparece como uma das tarefas características da pesquisa descritiva. Para viabilizar essa importante operação de coleta de dados utiliza-se nessa pesquisa como principal instrumento, a entrevista, seguindo-se da análise de documentos.

Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se o estudo de caso, que de acordo com Yin (apud CAMPOMAR, 1991, p. 3):

[...] é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

Nesse procedimento, é preciso, primeiramente, definir o problema a ser pesquisado e identificar o estudo de caso como a estratégia adequada a resolver o problema. Em seguida, desenha-se a estrutura da coleta de dados e a apresentação das principais perguntas. Definem-se os instrumentos, e as análises devem ser feitas por analogia, comparando com teorias, modelos e outros casos.

## 5.1 DESENVOLVIMENTO DA INVESTIGAÇÃO

Para Minayo (1994, p. 25), "a pesquisa é um labor artesanal que, se não prescinde da criatividade, se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundada em conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio". Nessa perspectiva, o desenvolvimento da investigação foi feito em etapas.

### **a) Etapa 1 - Limites do trabalho investigativo**

Nesta etapa foram definidos os limites do trabalho investigativo no intuito de efetuar a coleta sobre a área específica do problema e analisou-se o objeto previamente definido para a compreensão de uma dada situação. Esta atividade considera a seleção e delimitação do caso assim como a escolha adequada dos instrumentos de coleta de dados como primordiais para a avaliação do contexto examinado. Nesta etapa ocorreu, ainda, a pactuação do trabalho e sua formalização. Uma vez autorizado, planejaram-se os seguintes passos:

Passo I - Realizou-se uma visita às unidades pesquisadas;

Passo II - Observou-se o ambiente organizacional de forma aberta. Com base em Roesch (1999), a pesquisadora teve autorização para participar e observar o ambiente organizacional escolhido;

Passo III - Foi realizada a pesquisa documental por meio da consulta a regulamentos, portarias, políticas, programas, ações e demais documentos que movimentam a área de recursos humanos. A análise documental se constitui numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, permitindo o entendimento de situações. Algumas questões, como o acesso aos documentos e a análise dos temas tratados, devem ser observadas;

Passo IV - Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores da área de Gestão de Pessoas, no intuito de perceber o que significa para eles as Diretrizes Nacionais, como estão sendo implantadas e qual a contribuição destas para a gestão de pessoas nas organizações de segurança pública. Denomina-se de entrevista semiestruturada aquela que possui um guia de tópico com o objetivo de manter o foco da investigação, mas não prejudica a realização de questionamentos que não estejam previstos no roteiro.

A principal intenção da entrevista é o entendimento do significado atribuído pelos entrevistados às questões e situações em contextos estruturados a partir das suposições do pesquisador. Esta técnica foi escolhida no sentido de: entender quais os elementos que os entrevistados usam para construir suas crenças e opiniões sobre uma determinada

circunstância; e, compreender o universo do entrevistado, a fim de que o entrevistado/pesquisador pudesse influenciá-lo, de modo independente ou em colaboração.

Depois da análise dos dados levantados, algumas entrevistas não estruturadas, puderam ser realizadas, junto a outros gestores das unidades para complementar ou esclarecer informações necessárias.

Quanto às limitações do método: todo e qualquer método científico, traz consigo algumas limitações. No caso do estudo de caso, a principal desvantagem reside no pequeno nível de controle sobre a coleta de dados e a probabilidade de que elementos ignorados pelo pesquisador possam influenciar nos resultados (THURLER, 2002, p. 80).

### **b) Etapa 2 - Análise das Informações**

Esse momento foi dedicado à análise das informações obtidas por meio das entrevistas e documentos colhidos na primeira etapa. Alguns passos foram necessários neste momento:

Passo I - Organização dos dados obtidos na pesquisa de campo;

Passo II - Interpretação e análise dos conteúdos que foram organizados no momento anterior. A análise deve atender aos objetivos da pesquisa, comparando e confrontando dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar as hipóteses ou os pressupostos da pesquisa;

Passo III - Apreciação crítica da transcrição dos documentos aos quais a pesquisadora teve acesso e das entrevistas realizadas junto aos gestores das organizações, visando conhecer as contribuições para a gestão de pessoas, levando-se em consideração os indicadores que foram traçados;

Passo IV - Cruzamento das diversas informações obtidas nos passos delineados acima, a fim de se obter uma maior credibilidade nos resultados alcançados por meio da pesquisa de campo.

A análise das informações se dará a partir dos critérios e indicadores da gestão de pessoas, estabelecendo as relações entre os dados obtidos, o problema da pesquisa e o embasamento teórico contido na revisão da literatura (SILVA; MENEZES, 2005, p. 100).

### **c) Etapa 3 - Elaboração de recomendações**

A pesquisa de campo proporciona ao investigador o conhecimento da realidade e a possibilidade de construir um diagnóstico sobre a mesma. Nesta etapa ocorre o confronto entre os fatos diagnosticados e as ideias contidas no referencial teórico. Após esse processo, passa-se a refletir sobre os resultados encontrados. As considerações realizadas poderão servir de base a recomendações ou propostas para a implementação de ações voltadas à Gestão de

Pessoas nas organizações de segurança pública.

Seguem-se os passos recomendados para essa etapa: demonstrar se as Diretrizes Nacionais estão sendo implantadas na Polícia Civil da Bahia; e verificar as contribuições das Diretrizes Nacionais para a gestão de pessoas nas organizações de segurança, confrontando o levantamento de informações coletadas na pesquisa de campo com a visão teórica adotada neste trabalho.

## 6 A PESQUISA QUALITATIVA

### 6.1 COLETA DE DADOS

No trabalho de campo foram coletadas as informações que serviram de base para a análise qualitativa do problema de pesquisa e que levaram às conclusões nesta investigação científica.

Seguindo o roteiro estabelecido no capítulo 4, sobre procedimentos metodológicos, inicialmente, foram realizadas visitas às unidades pesquisadas: DPAF e CRH, na Polícia Civil; e, DDH e CVS, subordinadas à SPREV/SSP, com vistas a observar a realidade pesquisada, solicitar autorização para as entrevistas e colher material para a análise documental.

O Departamento de Patrimônio, Administração e Finanças (DPAF) funciona no 3º andar do Palácio da Polícia Civil e é responsável pela área de RH mantendo em sua estrutura a Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH), que funciona no térreo do mesmo prédio. A Coordenadoria de Valorização do Servidor (CVS) está subordinada à estrutura da Diretoria de Direitos Humanos (DDH) estando ambas vinculadas à Superintendência de Prevenção à Violência da Secretaria de Segurança Pública (SPREV/SSP), funcionando no prédio da Agência de Fomento do Estado da Bahia (Desenbahia), 4º andar, no Caminho das Árvores. A SSP articula as políticas de Gestão de Pessoas e coordena as ações dessas políticas no âmbito das organizações de segurança pública, incluindo a Polícia Civil.

Após a anuência dos entrevistados, foi iniciada a investigação. Optou-se pela realização da entrevista focalizada. De acordo com Sierra apud Godoi et al (2010) "na entrevista focalizada, existe um tema ou foco de interesse predeterminado que orienta a conversação e atua como parâmetro na seleção dos entrevistados". O foco da entrevista gira em torno da implantação das Diretrizes Nacionais e da sua contribuição para a gestão de pessoas e serviu de parâmetro para a escolha dos entrevistados, ou seja, dos gestores e dos órgãos ligados diretamente aos níveis estratégico, tático e operacional da gestão de pessoas, dentro da concepção de Chiavenato (2010, p. 93).

Além dos entrevistados pré-estabelecidos, foram entrevistados o responsável pela criação da CRH e o assessor da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SDHR), pela necessidade de saber quais os desdobramentos das Diretrizes no âmbito nacional e conhecer melhor a história da recém-criada CRH. Nada impede que o número de entrevistas seja ampliado, segundo Valles (apud GODOI et al, 2010, p. 97), "o investigador está impedido de determinar previamente o número de entrevistas necessárias à sua

investigação", assim como, "as análises do passado e do presente são cruciais para que haja maior isenção do investigador para com o fenômeno social que pretende desvendar" (ROCHA; CERETTA, 1988 apud GODOI et al, 2010, p. 97).

Pela dificuldade em realizar pessoalmente a entrevista com o ex-gestor da CRH e com o assessor da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência (SDHPR), manteve-se contato telefônico com ambos solicitando-lhes a participação na pesquisa. Com a anuência deles, optou-se em realizar a pesquisa por e-mail. Para Flick (2009, p. 238) "a pesquisa qualitativa não escapa aos efeitos da revolução digital e tecnológica do início do século XXI".

Por ocasião das entrevistas a pesquisadora teve acesso aos seguintes documentos: Lei n<sup>o</sup> 12.374 de 23 de dezembro de 2011, que cria a Superintendência de Prevenção à Violência (SPREV) estrutura da qual pertence à Diretoria de Direitos Humanos; organograma da SPREV; o planejamento das ações da Diretoria de Direitos Humanos em suas duas linhas de ação: proteção dos direitos humanos do profissional de segurança pública; e valorização do profissional da segurança pública; o pré-projeto do Programa de Qualidade de Vida e Valorização do Profissional de Segurança Pública; e, o relatório sobre condições de trabalho e qualidade de vida do servidor da SSP-BA.

## 6.2 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS POR MEIO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Iniciou-se a pesquisa questionando sobre o contexto no qual foram criadas as Diretrizes Nacionais, verificando-se que se trata da articulação entre o Ministério da Justiça e a Secretaria de Direitos Humanos, que buscam uma política de Segurança Pública com Direitos Humanos como resultado, principalmente, dos debates da 1<sup>a</sup> Conseg. O assessor da SDHPR declarou:

A portaria é resultado de discussões entre o Ministério da Justiça e a Secretaria de Direitos Humanos. O primeiro buscava adotar uma política de Segurança Pública com Direitos Humanos, como resultado dos debates da 1<sup>a</sup> CONSEG (2009) e o segundo, como principal responsável pela política de Direitos Humanos, também pautado pelos resultados da CONSEG e da 11<sup>a</sup> Conferência Nacional de Direitos Humanos (2008) e o processo de revisão PNDH, buscava oferecer subsídios específicos para orientar as discussões sobre direitos humanos na área de segurança pública. Observe, portanto, que o processo histórico tem como alguns marcos temporais a CNDH, em 2008, perpassando 2009 com a CONSEG, e culmina em 2010 com a publicação do PNDH-3, em 12 de maio, e as "Diretrizes" no mês de dezembro. Além disso, a temática de "Direitos Humanos" também passou a figurar nos Planos e Programas de Segurança Pública. Com isso, encerra-se uma Gestão do Governo Lula e começa a gestão de Presidenta Dilma e o desafio de tirar essas diretrizes do papel e transformá-las em realidade (ASSESSOR DA SDHPR).

As declarações contidas no texto acima estão de acordo com o referencial teórico,

quando reconhece que a democratização do país iniciou-se com a Constituição de 1988. Mas, o processo de inclusão da área de segurança pública nos debates e políticas públicas ocorreu de forma tardia, e uma discussão mais ampla para a implantação de uma doutrina ética democrática só começa a ocorrer efetivamente em 2009, com a Conseg, e, posteriormente, com a publicação das Diretrizes Nacionais, em 2010.

Em seguida, questionou-se sobre os desdobramentos das Diretrizes Nacionais, após a sua criação. Nesse aspecto, o caminho para a implementação das Diretrizes Nacionais parece ser longo e cheio de empecilhos no âmbito nacional. O assessor da SDHPR informou:

Na SDH até ano passado tínhamos uma Coordenação-Geral de Segurança Pública que vinha desenvolvendo algumas atividades relacionadas a Portaria e as Diretrizes, inclusive uma Consulta Pública sobre as Diretrizes visando a construção de um Plano Nacional de atuação, mas que não chegou a ser concluída! A partir de algumas alterações efetuadas na estrutura da SDH a Coordenação deixou de existir e as funções foram divididas entre algumas áreas da SDH, ficando a questão dos DH dos profissionais de Segurança Pública sob responsabilidade da Coordenação Geral de Combate à Tortura e o Conselho de Direitos da Pessoa Humana - CDDPH. Outra quadra em que esse debate ocorre também é no âmbito do Fórum Nacional de Ouvidores de Polícia - FNOP, criado pelo Decreto de 6 de maio de 2006 vinculado a SDH. Atualmente, a interlocução com o FNOP é feita aqui pela Ouvidoria Nacional de Direitos Humanos e recentemente o FNOP retomou essa discussão em suas reuniões. Também recentemente, o CDDPH instituiu uma Comissão de Segurança Pública composto por 4 (quatro) Grupos de Trabalhos, um deles sobre a "DH dos Profissionais de Segurança Pública", que pretende concentrar as discussões e avançar nos marcos institucionais (ASSESSOR DA SDHPR)

Enquanto no plano nacional as discussões sobre as Diretrizes Nacionais tentam se concentrar e avançar nos marcos institucionais, no âmbito estadual a ideia das Diretrizes Nacionais na SSP começa a se apresentar no Plano Estadual de Segurança Pública (BAHIA, 2011). Analisando esse documento, observa-se que vários objetivos estratégicos estão focados nos profissionais de segurança pública.

Para Chiavenato (2010, p. 93), a partir do planejamento estratégico da organização define-se o planejamento estratégico de RH, ou seja, nesse momento a Gestão de Pessoas "se torna facilitadora e apoiadora dos negócios da organização".

No Planesp 2012/2015 (BAHIA, 2011), pode-se encontrar vários objetivos estratégicos relacionados aos profissionais de segurança pública, entre eles:

- a) Refinar competências dos colaboradores<sup>14)</sup>.
- b) Garantir satisfação e a motivação dos colaboradores.
- c) Criar ambiente que enalteça a moral e o bom desempenho (aperfeiçoar trabalhos de

<sup>14)</sup> O tratamento dispensado aos profissionais de segurança pública, anteriormente, nos planos de segurança do estado da Bahia era o de recursos humanos, neste passou a ser tratado como colaboradores.

correição).

- d) Estimular o exercício da responsabilidade social da força de trabalho.
- e) Garantir disponibilidade de insumos e equipamentos adequados à atividade de segurança pública.
- f) Adotar práticas gerenciais com foco no aperfeiçoamento de práticas finalísticas.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 93), os objetivos estratégicos são os resultados que se espera alcançar dentro de um determinado prazo estabelecido. A partir dos objetivos é que irão ser estabelecidas as estratégias adequadas para alcançá-los.

No Planesp 2012/2015 verificam-se, ainda, ações e projetos propostos para área de Gestão de Pessoas, tais como: formação e capacitação de policiais e de bombeiros; implantação do Sistema Integrado de Ensino Policial (SIEP); criação e implantação dos núcleos para promoção da saúde física e mental de servidores; implantação da política de valorização e reconhecimento como condição para melhoria de resultados organizacionais; criação de premiação por desempenho, para prestigiar a atuação finalística de sucesso; ampliação da força de trabalho (recrutamento); realização de pesquisa de clima organizacional; aprovação da Lei Geral de Sistema de Ensino para a Polícia Militar; implantação de prontuários eletrônicos para gestão de pessoas; criação e implantação da Coordenação de Inteligência e Operações da Corregedoria Geral (BAHIA, 2011).

Coincidindo com o período de lançamento do Planesp 2012/2015, foi criada a Superintendência de Prevenção à Violência (SPREV) com uma diretoria voltada aos direitos humanos e uma Coordenadoria destinada à valorização do servidor, atuando como órgão estratégico de Gestão de Pessoas. Sobre isso, assim se manifestam a Diretora de Direitos Humanos e o Coordenador da CVS:

A SPREV [...] foi criada no final de 2011, passando a funcionar na estrutura do SPREV a diretoria de Direitos Humanos. Estamos instalados aqui, no prédio do Desembahia, Bloco A, 4<sup>o</sup> andar, ainda organizando as instalações, mas já estão sendo executadas algumas ações importantes (Diretora de DH).

A SPREV é um órgão do nível estratégico da SSP, que busca a elaboração de planos e projetos, bem como a operacionalidade de suas respectivas ações nas vertentes da defesa dos direitos humanos e do policiamento comunitário (Coordenador da CVS).

Define-se gestão de pessoas como a forma pela qual as organizações se estruturaram para orientar e gerenciar o comportamento das pessoas no ambiente organizacional visando com isso resultados satisfatórios para ambas (CHIAVENATO, 2010, p. 11).

De acordo com declarações dos entrevistados, a criação da SPREV promoveu mudanças na estrutura organizacional da SSP, criando condições para abraçar os valores,

funções e ações decorrentes das novas estratégias da Gestão de Pessoas.

No planejamento das ações de prevenção à violência estaremos trabalhando em duas linhas, uma de proteção aos direitos humanos do profissional de segurança pública e outra de valorização [...] entre os objetivos da valorização está a proposta da integração na transversalidade das ações (Diretora de DH).

De acordo com dados coletados por meio de documentos apresentados pela Diretoria de Direitos Humanos, verifica-se que as ações planejadas para aquele órgão foram organizadas em um eixo e duas linhas, como se seguem:

Eixo: Proteção dos Direitos Humanos.

Elaborar, apoiar, coordenar e articular ações que protejam os direitos humanos e promovam a valorização do profissional de segurança pública; apoiar, contribuir e articular ações de proteção dos direitos humanos de modo geral.

Linha 01 - Proteção aos Direitos Humanos do Profissional da Segurança Pública.

Articular ações proativas e reativas, protetivas dos direitos humanos dos profissionais de segurança pública, por meio de programas e projetos de monitoramento das intervenções da sua condição humana, situações biopsicossociais geradas pela profissão e suas relações de trabalho.

Linha 02 - Valorização do Profissional da Segurança Pública.

Articular, apoiar e coordenar programas e projetos institucionais de proteção dos direitos econômicos, sociais e culturais; propiciar melhores condições de trabalho e qualidade de vida para o profissional da segurança pública; incentivar e valorizar a produtividade e o desempenho profissional; elevar a autoestima e o compromisso com a missão e seus resultados.

Para Fischer (2002), quando se define uma estratégia ou implanta-se uma diretriz que impacta no comportamento daqueles que trabalham na organização, considera-se como sendo intervenção na gestão de pessoas. Duas importantes ações realizadas pela SPREV podem ser destacadas como ações de intervenção de gestão de pessoas.

A primeira se trata da pesquisa realizada durante a Operação Carnaval /2013, entre os profissionais de segurança pública que participavam do evento, buscando identificar as principais questões que afetam esses profissionais em relação às condições de trabalho, as condições de saúde, o poder aquisitivo, o grau de escolaridade, a associação a plano de saúde, ao tamanho da prole, a expectativa de qualificação e a busca pela ascensão na carreira.

[...] como a pesquisa realizada no carnaval 2013 com uma amostra significativa de profissionais, cujo relatório se constitui numa fonte importante de informações para elaboração de ações pela Coordenação de Valorização do Servidor (Diretora de DH).

No relatório final do projeto, as sugestões do relator no sentido de que a pesquisa possa alicerçar ações voltadas para melhoria na política de valorização dos profissionais de segurança pública. Um trecho do relatório produzido com base na pesquisa aplicada no Carnaval/2013 pela SPREV diz que

[...] Foi possível neste modesto estudo, identificar alguns "achados" em derredor da visão dos profissionais da SSP/BA. Dessa maneira, os gestores devem captar tais sinais e trilhar na melhoria das condições de trabalho e na qualidade de vida dos profissionais de segurança pública, e, como sugestão, após esta diagnose, aportamos reflexões e sugerimos: Avaliação quanto à isonomia no pagamento das gratificações no carnaval; construção de Plano de Ações Preventivas destinados à saúde e condições de trabalho em grandes eventos; premiações de desempenho em grandes eventos com bonificações, menções honrosas, viagens; plano de incentivo à saúde a partir de protocolos como diagnose preventiva para câncer de colo de útero, próstata, hipertensão, diabetes; avaliações de saúde para participar de grandes eventos; curso de educação financeira, para redução do endividamento; criação de comissões similares as CIPAs nas organizações, para prevenção de acidentes, identificação de portadores de sobre peso, alcoolismo, incentivo às atividades físicas; identificação e convencimento dos profissionais para associar-se a plano de saúde; aumentar as capacidades operacionais e os cursos de qualificação para acesso à mobilidade hierárquica; incentivar a utilização da teleconferência como ferramenta de capacitação e qualificação, para dinamizar, tornar transparente e objetiva as informações, ordens, orientações que partem dos gestores estratégicos nos níveis operacionais e táticos.

A segunda ação de intervenção na GP é o Programa Qualidade de Vida, que está sendo elaborado pela SPREV/DDH, conforme declara o Coordenador da CVS:

Ademais, realizamos um convênio com a SENASP, com verba já disponibilizada, para a efetivação do PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA, DESENVOLVIMENTO PESSOAL, SAÚDE E SEGURANÇA DO SERVIDOR DA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DA BAHIA, o qual está em fase de contratação das empresas vencedores do pregão eletrônico, as quais operacionalizarão as metas do programa. (grifo nosso).

Observa-se que no Programa Qualidade de Vida, as Diretrizes de nºs 61, 63 e 66 voltadas para a saúde, a qualidade de vida e a profissionalização da gestão nas instituições de segurança pública, estão sendo contempladas no projeto.

Outro trabalho que está em andamento é o Programa de Qualidade de Vida e Valorização do Profissional de Segurança Pública. Neste programa [...] são contempladas [...] as diretrizes de número 61, 63 e 66. A primeira diz respeito a promoção da saúde e a qualidade de vida dos profissionais de segurança pública; a segunda, destina-se a profissionalizar a gestão das instituições de segurança pública, fortalecendo uma cultura gerencial enfocada na necessidade de elaborar diagnósticos, planejar, definir metas explícitas e monitorar seu cumprimento, a terceira tem como proposta definir e monitorar indicadores de satisfação e de realização profissional (Diretora de DH).

Observa-se que todas essas iniciativas que foram colocadas durante a pesquisa na SSP demonstram que a SSP está se estruturando no sentido de atender à demanda gerada pelas

### Diretrizes Nacionais.

O entusiasmo observado no semblante dos gestores entrevistados e nas palavras otimistas sobre o andamento das atividades demonstra interesse com as metas que foram traçadas, como se vê:

Realizamos periódicas reuniões com a presença de representantes dos diversos órgãos policiais que militam na área em comento, visitas aos locais de prestação de serviços, bem como a serviços congêneres de outras secretarias. Na data de ontem ocorreu nesta SPREV uma mesa redonda com tais participações, que culminou com uma Carta de Sugestões para o Secretário da SSP, com ações voltadas para a valorização das pessoas (Coordenador da CVS).

Ademais, realizamos um convênio com a SENASP, com verba já disponibilizada, para a efetivação do PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA, DESENVOLVIMENTO PESSOAL, SAÚDE E SEGURANÇA DO SERVIDOR DA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DA BAHIA, o qual está em fase de contratação das empresas vencedores do pregão eletrônico, as quais operacionalizarão as metas do programa. Em breve teremos novidades (Coordenador da CVS).

Quando se perguntou se as Diretrizes Nacionais trouxeram mudanças substanciais para a gestão de pessoas, a resposta não foi tão animadora assim.

A mudança da cultura institucional é lenta, porém necessária. Estamos no processo de sensibilização das chefias para implementação de tais mudanças, que ainda estão incipientes (Coordenador da CVS).

Após a análise dos dados coletados no âmbito da Secretaria da Segurança Pública, passou-se a analisar os dados coletados no âmbito da Polícia Civil.

A primeira questão a ser analisada refere-se ao fato de que, até pouco tempo, a Polícia Civil não possuía unidade orçamentária e sua área administrativa estava atrelada à SSP. A Polícia Civil não possuía autonomia financeira para gerir seus recursos, inclusive os denominados recursos humanos, esse é um problema detectado diante das declarações que seguem em destaque, logo abaixo.

Há muito a Polícia Civil se ressentia dessa anomalia, pela qual lhe cabia apenas a execução das suas atividades-fim de polícia judiciária e apuração de infrações penais, eis que era remotamente administrada quanto a meios e pessoas. Em 1993 fora criada por lei a Coordenação Administrativa da Polícia Civil [...] com essa medida, transferiu-se mais de 90% das atividades da SSP para a Polícia Civil, exatamente as que diziam respeito às suas competências. Da SSP, foram removidos funcionários que, em seus órgãos, exerciam funções voltadas para os órgãos da Polícia Civil e seus servidores e alocados em órgãos da CADM. Recursos humanos, patrimônio, consumo, transportes e abastecimento, informática e serviços gerais foram atividades que então passaram a ser geridas dentro em a Polícia Civil por ela própria. Foram assumidas pelas coordenações em que se desdobrou a CADM para lhe viabilizar a existência. Instituiu-se, desse modo, a efetiva gerência da Instituição.

A Coordenação de Recursos Humanos foi instalada na Polícia Civil, exatamente como as demais da CADM, com os acertos e desvios que originalmente possuía. Voltava-se,

exclusivamente, para os registros documentais relativos aos servidores policiais civis, lhes formalizando a posse, arquivando portarias e documentos que lhes dissessem respeito, certificando suas informações [...]. Com pouco pessoal e elevada demanda, seu gestor era assoberbado pela rotina que lhe impedia horizonte mais amplo. Por isso, não teve como se voltar para o aprimoramento pessoal do servidor, buscar a melhoria da sua situação funcional, realizar ações outras que tivessem finalidade eminentemente social. Confinou-se em praticar atividade à feição cartorial, tão somente, embora de extremada relevância para o cotidiano da Instituição.

Anos adiante, a gerência da CAAdm desenvolveu um projeto de estrutura de órgãos para a Polícia Civil, projetando principalmente a descentralização da tomada de decisão, de modo a que fosse praticada em local onde devesse operar resultado. Ensino e correição, particularmente, seriam atividades transversais nos organismos internos. Tal projeto dotaria a Polícia Civil de estrutura orgânica compatível com a sua necessidade institucional, desenhando-a, em quantidade e qualidade, em acordo com suas finalidades e adequadas à sua magnitude [...] esse projeto veio a ser remodelado múltiplas vezes e findou no que foi submetido à Assembleia Legislativa, origem da atual lei orgânica da Instituição, infelizmente alterado de tal modo que nele não se reconhece a proposição inicial. Padece de várias falhas, a destacar a insuficiência, ou inexistência mesmo, de conceitos norteadores de estrutura e competência dos órgãos criados. Isto lhe esvaiu a descentralização formulada e, por consequência, minimizou sua relevância. (Ex-gestor da CAAdm).

O objetivo maior da criação da Coordenação Administrativa, em 2003, foi a autonomia administrativa da organização. Com esse ato, a Polícia Civil conquistava a maior idade. À época, não se deu a devida importância para a Coordenadoria de RH. O mesmo aconteceu com a criação da Lei Orgânica, em 2009, conhecida como a Carta Magna da Polícia Civil. Não obstante a Coordenação Administrativa tenha ganhado o *status* de Departamento de Patrimônio, Administração e Finanças (DPAF), a estrutura da Coordenadoria de RH permaneceu como antes, com os mesmos problemas estruturais tanto no DPAF como na CRH, até os dias atuais.

Na Lei Orgânica, a estrutura da CRH é muito acanhada. Já se solicitou um quadro intermediário na estrutura de pessoal da Polícia Civil, como assistentes, psicólogos, engenheiros, etc. e cargos auxiliares de nível médio e superior. Hoje existe apenas um psicólogo, um psiquiatra para atender os profissionais. Mas, tudo passa pela aprovação do regimento, inclusive a política de reposição de pessoal, cujo déficit é quase 60% (Diretor do DPAF).

Basicamente, os procedimentos inerentes à gestão de pessoas, no nível tático ou intermediário, são atribuídos ao DPAF e à CRH. Com isso, a gestão dos processos de GP e os de suporte aos gerentes, como gestores de pessoas, estão atrelados a essas unidades. Hoje, existe um problema no que diz respeito à formação dos gestores; verifica-se que o gestor de unidades policiais não tem formação específica na área, o que dificulta ainda mais a relação do DPAF como órgão de *staff*.

Há falhas na formação dos gestores. Na Polícia Civil, a escolha do gestor é voltada para a competência operacional. Isto ele deve ter, mas deve ser capacitado em gestão, pois ele irá gerir recursos. Gestão de material, de bens, de pessoas [...] mas não funciona por que o gestor é voltado essencialmente para a função finalística. O nosso gestor deve ter formação, a

certificação de gestão. Teria que fazer cursos, também, na área de psicologia, trato com as pessoas (Diretor do DPAF).

Para Chiavenato (2010, p. 93), o nível tático ou intermediário da gestão de pessoas "se transforma em consultoria interna para apoiar e ajudar gerentes como gestores de pessoas". Pelas declarações acima, os gerentes não têm formação específica e precisam ser assessorados nesse sentido. A CRH desenvolve os processos de gestão, ou seja, desempenha atribuições inerentes a gestão de pessoas, no nível operacional.

A CRH, como subordinada do DPAF, recebe deste toda a orientação do serviço, baixando portarias, ordens de serviço e ofícios, que movimentam o setor [...]. Além disso, como o trabalho exige conhecimento jurídico, pois lida com direito dos policiais, precisa, constantemente, da assessoria jurídica da Procuradoria, para a fundamentação dos atos (Coordenadora de RH).

Existem vinte e oito servidores lotados na CRH e o serviço é distribuído de acordo com as aptidões pessoais [...]. As tarefas são organizadas por pastas, de acordo com os assuntos: admissão, férias; folha de pagamento; aposentadoria [...] essas pastas ficam organizadas no computador (Coordenadora de RH).

Para Chiavenato (2010, p. 93), a gestão de pessoas no nível operacional "[...] se torna burocrática, rotineira e executora de práticas e atividades especializadas ao lidar direta e exclusivamente com pessoas". Verifica-se, assim, que a gestão de pessoas assume diferentes responsabilidades e papéis nessas unidades.

Perguntou-se o que fazer para que as Diretrizes Nacionais possam ser implantadas na Polícia Civil. O Diretor do DPAF respondeu que,

Um requisito essencial para a implantação dessas políticas (de humanização na gestão de pessoas) é, por exemplo, a regulamentação do Conselho da Polícia Civil para que se delibere qualquer questão como (as diretrizes) essas políticas sejam discutidas democraticamente (Diretor do DPAF).

À luz dos depoimentos coletados, observa-se que ainda não foram pensadas mudanças estruturais e substanciais para a implantação das Diretrizes Nacionais. Para que as Diretrizes Nacionais possam ser implantadas na Polícia Civil da Bahia, é preciso que haja, inicialmente, a regulamentação da sua Lei Orgânica.

## 7 CONCLUSÃO

Procurou-se, neste estudo, conhecer como as Diretrizes de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos dos Profissionais de Segurança Pública (Diretrizes Nacionais) estão sendo implantadas na Polícia Civil da Bahia e suas contribuições para a gestão de pessoas.

As Diretrizes Nacionais foram criadas após um amplo debate entre a sociedade civil, os profissionais de segurança pública e os gestores públicos na Primeira Conferência Nacional de Segurança Pública (1ª Conseg), ocorrida um ano antes de sua criação. O resultado da Conferência representou uma base orientadora de um novo paradigma na segurança pública, constituindo os princípios e diretrizes dentro de uma concepção ética democrática.

As Diretrizes Nacionais nascem, portanto, inspiradas nos direitos fundamentais do homem, sob uma perspectiva ética e jurídica integradora, que consiste em reconhecer que toda pessoa possui direitos morais em razão de serem pessoas, e que estes direitos devem ser reconhecidos e garantidos por serem estreitamente ligados à ideia de dignidade humana. Como políticas públicas, as Diretrizes representam um mecanismo de realização desses direitos por meio de um projeto de governo.

Nesse sentido, as Diretrizes Nacionais procuram consolidar uma ética democrática nas relações internas das organizações de segurança pública procurando atender àqueles direitos mais diretamente ligados ao conceito de dignidade humana, inspirando-se, para tanto, nos direitos fundamentais do homem, previstos na constituição pátria. Dessa forma, estabelece os seguintes títulos em sua base protetiva: direitos constitucionais e participação cidadã; valorização da vida; direito à diversidade, saúde, reabilitação e reintegração; dignidade e segurança no trabalho; seguros e auxílios; assistência jurídica; habitação; cultura e lazer; educação; produção de conhecimento; estruturas e educação em direitos humanos; e valorização profissional.

As organizações de segurança pública no país, até pouco tempo, possuíam uma concepção doutrinária voltada para o combate ao inimigo, em nome da defesa nacional. Apesar do processo democrático no país ter se iniciado com a Constituição Cidadã de 1988, apresentando políticas públicas relevantes no plano social, na área da segurança pública as mudanças foram superficiais, questão que perpassa tanto nas relações com a sociedade como nas relações internas das organizações de segurança pública.

Na 1ª Conseg ficou patente a necessidade de reformulação dos mecanismos atuais de gestão na segurança pública, pois persistem até os dias atuais sintomas de uma gestão muito pouco democrática. A mudança de uma cultura gerencial perpassa pela necessidade de

valorizar o profissional de segurança pública, o que resulta não só em um reconhecimento pessoal, mas em uma estratégia de valorização da própria organização.

As Diretrizes Nacionais representam um caminho para a humanização das relações internas das organizações de segurança pública, que irão refletir nas ações institucionais com a sociedade. Afinal, quando a teoria organizacional descobriu a importância do comportamento das pessoas para o negócio das organizações surgiu o conceito de modelo de Gestão de Pessoas, que tem a finalidade de adequar o comportamento das pessoas ao negócio da organização.

Por isso, a implantação das diretrizes constitui-se em uma intervenção na área da gestão de pessoas. Partindo dessa perspectiva, verificou-se que, no planejamento estratégico da segurança pública previsto para o período de 2012/2015, um número maior de objetivos estratégicos, em comparação aos planos anteriores, foi direcionado aos profissionais de segurança pública.

Outra inovação constante no plano atual refere-se ao tratamento dispensado a esses profissionais, que passam a ser qualificados como colaboradores, deixando de ser tratadas como recursos humanos. Como colaboradoras, as pessoas possuem mais autonomia em suas atividades, conhecem a organização, participam do seu negócio e ocupam uma posição mais cooperativa junto a seus gestores.

Outras mudanças na SSP podem ser observadas, após o primeiro ano de criação das Diretrizes Nacionais. Sua estrutura foi modificada para atender à criação de um órgão voltado à gestão estratégica de pessoas. A Superintendência de Prevenção à Violência (SPREV) foi criada contendo em sua estrutura a Diretoria de Direitos Humanos (DDH) e a Coordenadoria de Valorização do Servidor (CVS), que desenvolvem planos e projetos na defesa dos direitos humanos, da saúde e do bem-estar dos profissionais de segurança pública.

A SPREV se debruçou sobre dois projetos mercedores de destaque, o primeiro foi a pesquisa realizada durante a Operação Carnaval 2013, com um número significativo de policiais que participavam do evento buscando identificar as principais questões que afetam esses profissionais em relação às condições de trabalho, de saúde, poder aquisitivo, grau de escolaridade, a associação a plano de saúde, tamanho da prole, expectativa de qualificação e busca pela ascensão na carreira.

A pesquisa proporciona uma visão da situação geral dos profissionais facilitando o direcionamento de ações focadas na resolução dos problemas detectados; o segundo, ainda em andamento, é o Programa Qualidade de Vida, que pretende desenvolver ações diretamente relacionadas às diretrizes de nºs 61, 63 e 66, que são voltadas para a saúde, a qualidade de vida

e profissionalização da gestão nas instituições de segurança pública. Para este projeto foi realizado um convênio com a Senasp com verba já disponibilizada, encontrando-se em fase de contratação de empresa para a sua execução.

Fazendo a mesma análise em relação à Polícia Civil, observa-se que, até pouco tempo, não existia órgão em sua estrutura direcionada à gestão de pessoas ou recursos humanos. Por conta dessa anomalia, competia-lhe apenas a execução das suas atividades-fim de polícia judiciária e apuração de infrações penais. Era remotamente administrada quanto a meios e pessoas pela SSP.

Somente em 2003 foi criada a Coordenação Administrativa (CADM), que trazia em sua estrutura a Coordenação de Recursos Humanos (CRH) com uma estrutura acanhada, que se resumia a registros documentais relativos aos servidores policiais civis, formalização de posse, arquivamento de portarias e documentos e certificação de informações.

Com a criação da Lei Orgânica da Polícia Civil, a CADM transformou-se no Departamento de Patrimônio, Administração e Finanças (DAPF), e aquilo que poderia ter sido um salto qualitativo na estrutura da CRH revelou-se inexistente em conceitos norteadores de estrutura e competência e, conseqüentemente, minimizou-se sua relevância.

Várias tentativas para uma melhor estruturação do DPAF e CRH foram realizadas como o pedido de criação de um quadro intermediário na estrutura da Polícia Civil com assistentes, psicólogos, engenheiros e cargos auxiliares de nível médio. Atualmente, a grande expectativa recai na regulamentação da Lei Orgânica, passo importante para, inclusive, se pensar em uma política de reposição do quadro funcional, que hoje atinge um déficit de 60%.

À luz da pesquisa realizada na Polícia Civil, a crença do gestor estratégico do DPAF é a de que a falta de regulamentação da Lei Orgânica tem causado prejuízos à implantação de uma política na área de Gestão de Pessoas da Polícia Civil e na implantação das Diretrizes Nacionais. Inclusive, para se pensar em implantação das Diretrizes Nacionais é essencial a regulamentação do Conselho da Polícia Civil, para que se delibere qualquer questão relacionada a essas políticas, que deverão ser discutidas democraticamente.

Outro ponto abordado como primordial para a implantação das Diretrizes Nacionais diz respeito à formação e qualificação dos gestores. Na Polícia Civil, os gestores estão voltados essencialmente para as funções finalísticas. Na perspectiva de entrevista Gestão de Pessoas, os gestores devem ser preparados e orientados para lidar com pessoas.

Portanto, diante do referencial teórico comparado com as considerações críticas dos entrevistados, deve-se atentar para as seguintes necessidades:

- a) Regulamentar a Lei Orgânica criando estrutura adequada à implantação das

Diretrizes Nacionais no âmbito do DPAF e da CRH. O Conselho Superior de Polícia deverá ser também regulamentado para que se possa pensar nas mudanças substanciais que estão sendo propostas pelas Diretrizes Nacionais, ou seja, uma doutrina ética democrática nas relações internas da Polícia Civil;

b) Implantar planejamento estratégico de RH voltado a atender as Diretrizes Nacionais e alinhado ao PLANESP 2012/2015. Esse planejamento deverá conceber a Gestão de Pessoas dentro de uma perspectiva que contemple seus quatro níveis de atuação ou papéis: inicialmente, nos níveis estratégico e institucional facilitando e apoiando os negócios da organização, além de focar a instituição como um todo; segundo, no nível tático, apoiando e auxiliando gestores na condição de gestores de pessoas a promover as mudanças sugeridas pelas Diretrizes Nacionais; terceiro, no nível operacional, criando meios para que a rotina de gerir os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas na organização sejam executados dentro da idéia e valores promovidos pelas Diretrizes Nacionais e de forma sistêmica, integrado, favorecendo maior sinergia entre as partes.

c) Promover a capacitação dos gestores na arte de gerir pessoas na perspectiva de uma ética democrática;

d) Promover a implantação das Diretrizes Nacionais no âmbito da Polícia Civil.

Esta pesquisa possibilitou a investigação no âmbito da Polícia Civil de como estão sendo implantadas as Diretrizes Nacionais e sua contribuição para a Gestão de Pessoas. Sendo a Polícia Civil uma organização de Segurança Pública, iniciou-se por conhecer a implantação das Diretrizes Nacionais na Secretaria da Segurança Pública.

Observa-se que as ações promovidas pela SSP podem ser apontadas como medidas estruturais para a implantação das Diretrizes Nacionais. São medidas importantes para se pensar em criar algo que até então não foi pensado por esta pasta, a Gestão de Pessoas. Essas ações podem ser creditadas como contribuições das Diretrizes Nacionais para a Gestão de Pessoas nas organizações de segurança pública. Contudo, não se verificou mudanças substanciais que possam caracterizar uma quebra de paradigma na forma de lidar com as pessoas, nos termos da proposta criada pelas Diretrizes Nacionais.

No âmbito da Polícia Civil a pesquisa identificou problemas para a implementação das Diretrizes Nacionais de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos dos Profissionais de Segurança Pública. O DPAF e a CRH são órgãos relativamente novos na Polícia Civil e não foram devidamente pensados para atender a demanda de um modelo estruturado de Gestão de Pessoas, limitando-se ao trabalho especificamente, burocrático. Além disso, a regulamentação

da sua Lei Orgânica não foi realizada impedindo a possibilidade de que os órgãos responsáveis pela Gestão de Pessoas possam ser estruturados adequadamente.

Conclui-se que o pressuposto desta pesquisa foi confirmado, em parte, quando se constatou que na Secretaria da Segurança Pública as Diretrizes Nacionais estão contribuindo para ações estruturais no âmbito da Gestão de Pessoas, com a criação de uma Superintendência, que traz em sua composição uma diretoria de Direitos Humanos e uma Coordenação de Valorização do Servidor, as quais já desenvolvem estudos e programas que irão beneficiar os profissionais de segurança pública e a qualificação na Gestão de Pessoas das organizações policiais.

Contudo, essa justificativa não inviabiliza o pressuposto de que a Polícia Civil não tem perspectiva de implantar as Diretrizes Nacionais por falta de estrutura dos órgãos responsáveis diretamente pela Gestão de Pessoas, limitando-se às funções burocráticas da Gestão de Pessoas. Com isso, retarda-se o processo de implantação de uma ética democrática nas relações internas da organização policial civil.

## REFERÊNCIAS

ABAGNANO, Maria Garcia. **Limites da ciência**: a dignidade da pessoa humana: a ética da responsabilidade, São Paulo: Revista dos Tribunais, 1970.

ALARCÓN, Pietro e Jesús Lora. Reforma do judiciário e efetividade da prestação jurisdicional. In: TAVARES, André Ramos (Coord.). **Reforma do Judiciário analisada e comentada**. São Paulo: Método, 2005.

ALEXY, ROBERT. **Teoria dos direitos fundamentais**. Tradução Virgílio Afonso da Silva. São Paulo: Malheiros, 2012.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

BAHIA. **Lei n<sup>o</sup> 11.370**, de 04 de fevereiro de 2009. Lei Orgânica da Polícia Civil da Bahia. Salvador: Sindipoc, 2009.

BAHIA. SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Planesp**: Governo da Bahia - 2012 a 2015/ Secretaria da Segurança Pública. - Salvador: Secretaria da Segurança Pública, 2011.

BITTNER, Egon. **Aspectos do trabalho policial**. São Paulo: EDUSP, 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 05/10/1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 20 jun. 2013.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3. São Paulo: jul./set. 1991, p. 95-97.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAMATA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Reinaldo. **Políticas públicas**: princípios propósitos e processos. São Paulo: Atlas, 2012.

CAMBRIDGE. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Paulus, 2006.

DULTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: \_\_\_\_\_. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GARCIA, Eusebio Fernandes. **El problema del fundamento de los derechos humanos**. Anuario de derechos humanos. Madrid: Dykinson, 1982, v. 1.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, Christiane Kleinubing et al. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração Pública**. Brasília: VESTCON, 2002.

HOLANDA, Sergio Buarque de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Cia das Letras, 1997.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da metafísica dos costumes**. Lisboa: Edições 70, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARCONDES, Danilo. **Textos básicos de filosofia: dos pré-socráticos à Wittgenstein**. 7. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1981.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SANCHES, Odécio. **Quantitativo-qualitativo**: oposição ou complementaridade? Cadernos de Saúde Pública, v. 9, n. 3, Rio de Janeiro, 1993, p. 239-262.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Ednilza Ramos (Orgs.). **Missão investigar**: entre o ideal e a realidade de ser policial. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **1ª Conferência Nacional de Segurança Pública**: Texto Base. Brasília-DF: 27 a 30 de agosto de 2009. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/conferencias/Seguranca\\_Publica/texto\\_base\\_1\\_conferencia\\_seguranca\\_publica.pdf](http://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/conferencias/Seguranca_Publica/texto_base_1_conferencia_seguranca_publica.pdf)>. Acesso em: 23 jun. 2013.

MONJARDET, Dominique. **O que faz a polícia**: Sociologia da força pública. Tradução Mary Amazonas Leite de Barros. São Paulo: EDUSP, 2003. (Série Polícia e Sociedade; n.10).

ONU. Organização das Nações Unidas. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Assembléia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948. Disponível em: <[http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis\\_intern/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm)>. Acesso em: 20 jun. 2013.

PECES-BARBA, Gregorio Martínez. **La dignidad de la persona desde la filosofía del derecho**. Instituto Bartholomé de las Casas. Universidad Carlos III de Madrid. Madrid: Dykinson, 2001.

\_\_\_\_\_. **Lecciones de derechos fundamentales**. Madrid: Dykinson, 2004.

PELÉ, Antônio. **Una aproximación al concepto de dignidad humana**. Universidad Carlos III de Madrid .Revista Universitas 01, Madrid, enero 2004.Disponível em: <<http://e-archivo.uc3m.es>>. Acesso em 20 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **Filosofía e historia en el fundamento de la dignidad humana**. 1.189f. Tesis doctoral- Instituto de Derechos Humanos Bartolomé de las Casas, Universidad Carlos III, Getafe, 2006.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROIG, R. Asis. **Sobre el concepto y fundamento de los derechos**: Una aproximación dualista, Madrid: Dykinson, 2001.

SALDANHA, Fabiano. Gestão de RH em instituições públicas C:\Documents and

Settings\201266300\Meus documentos\Significado de RH - O que é, Conceito e Definição. mht. Acesso em: 26 jul 2012.

SARLET, Ingo Wolfgang . **A eficácia dos direitos fundamentais**. Uma teoria geral dos direitos fundamentais na perspectiva constitucional. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2009.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2005. Disponível em: <[http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco\\_objetos/%7B7AF9C03E-C286-470C-9C07-EA067CECB16D%7D\\_Metodologia%20da%20Pesquisa%20e%20da%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20UFSC%202005.pdf](http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco_objetos/%7B7AF9C03E-C286-470C-9C07-EA067CECB16D%7D_Metodologia%20da%20Pesquisa%20e%20da%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20UFSC%202005.pdf)>. Acesso em 23 jul. 2013.

SOARES, André Marcelo M.; PIÑEIRO, Walter Esteves; PEREIRA, Angélica Teresa. Eutanásia: imprecisões conceituais. **Revista Aquinate**, n. 3, 2006, p. 186-195. Disponível em: < [http://www.aquinate.net/revista/edicao\\_atual/Estudos/03/estudo-andre-eutanasia.pdf](http://www.aquinate.net/revista/edicao_atual/Estudos/03/estudo-andre-eutanasia.pdf)>. Acesso em 20 jun. 2013.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x Gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://proseg.co/media/7addfab9962e99dfff8119ac1e1e75.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2013.

THURLER, Mônica Gather. Da avaliação dos professores à avaliação dos estabelecimentos escolares. In: THURLER, Mônica Gather; PERRENOUD, Philippe. **As competências para ensinar no século XXI: A formação dos professores e o desafio da avaliação**. 1. ed. São Paulo: Artmed, 2002.

VANNUCHI, Paulo. **As diretrizes Nacionais de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos dos Profissionais de Segurança Pública**. Brasília, 2010. Disponível em: <[http://www.sinprfba.com.br/file2/seguranca\\_2011\\_sinprfba.pdf](http://www.sinprfba.com.br/file2/seguranca_2011_sinprfba.pdf)>. Acesso em: 08 ago. de 2013.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Volumes 1 e 2. Brasília: UNB, 2009 .

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. New Delhi, SAGE, 1984.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática**. Os desafios e as soluções. Disponível em: <[http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao\\_de\\_pessoas.pdf](http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao_de_pessoas.pdf)> Acesso em 12 set. 2013.



## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A - OFÍCIO ENVIADO PARA O DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO, ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DA POLÍCIA CIVIL DA BAHIA - DPAF**

ILMO SR DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO, ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DA POLÍCIA CIVIL DA BAHIA - DPAF

Salvador, 13 de julho de 2012

Senhor Diretor,

Com vistas à realização de trabalho de pesquisa acadêmica, vinculado ao Mestrado Profissional de Segurança Pública, solicito a oportunidade de entrevistá-lo e à sua equipe de RH, sobre a rotina e a dinâmica desenvolvida nesse setor.

Atenciosamente,

Célia Maria Miranda Costa

Delegada de Polícia

## APÊNDICE B - TÓPICO GUIA

A entrevista individual foi orientada por um tópico guia, assim especificado (GASKELL, 2002):

- Poderia falar-me sobre o tempo em que você trabalha neste setor?
- Como você descreveria a rotina deste setor para alguém que não tenha passado por aqui antes?
- O que vem em mente quando você pensa em humanização das relações no setor de trabalho?

Levar a entrevista adiante:

- Poderia dizer-me algo sobre as ações desenvolvidas nesse setor sobre a preocupação com a valorização dos profissionais de segurança pública?
- O que faz você sentir que está realizando um serviço fundamental para a instituição e pessoas que aqui trabalham? E isso é importante para você? Como é isso?

Provocar informação contextual:

- Quando você ouviu falar das diretrizes nacionais de promoção e defesa dos DDHH dos profissionais de segurança pública?
- Que pensaria se as diretrizes nacionais fossem implantadas no seu setor? E se este suportaria a complexidade dessa ação?

Partindo do particular para o geral:

- Na sua experiência é típico acontecer implantações voltadas para a gestão de pessoas? Poderia dar um exemplo específico disso?
- Há algo mais que você gostaria de me dizer?

## APÊNDICE C - ENTREVISTA COM SILVANA BOMFIM, ESCRIVÃ

### ENTREVISTA N 01

CM - Como é seu nome, sua formação e quanto tempo está neste setor?

SB - Eu me chamo Silvana Bomfim, sou escritvã de polícia e estou, há um ano, respondendo pela Coordenação de RH.

CM - Quando foi criado este setor?

SB - Foi criado em 2004. Antes, tudo era feito pela Secretaria da Segurança. O setor tem como principal atribuição tratar de assuntos relacionados aos direitos e deveres do servidor policial. É no RH que o servidor requer e reclama. A CRH trata de todos os assuntos referentes aos direitos e deveres do servidor policial civil, desde o seu ingresso na carreira até o ato de aposentadoria, posse, contra cheques, férias, faltas, licenças, tudo.

CM - Como é feita a distribuição do serviço na CRH?

SB - A organização interna do trabalho é feita por pastas e cada uma dessas pastas é atribuída a determinados servidores. São vinte e oito pessoas, o número total dos servidores que trabalham na CRH, inclusive eu que faço tudo o dia todo. Oriento, recebo telefonemas, presto informações para a coordenação de administração. As pessoas que trabalham não são todas policiais. Aqui tem pessoas de diversos vínculos, não só trabalham policiais. Temos servidores policiais, contratados pelo sistema REDA e ocupante de cargos temporários. Identifico o perfil de cada um deles, existem os carregadores de piano, prontos a executar qualquer tarefa e a qualquer hora; existem os acomodados, os enrolados, os criativos e os que não querem saber de nada. Existe entre eles uma política interna de querer aceitar os critérios da administração de escolha para os cargos comissionados. Alguns criticam por entender que os cargos deveriam ser ocupados pelos mais antigos, outros entendem que não devem ser ocupados por pessoas estranhas aos quadros de carreira policial.

CM - Como é a relação de trabalho entre a SRH e o Departamento de Administração?

SB - Todo o trabalho que chega na CRH vem do DPAF, desde uma simples portaria até os processos. A nossa escala de trabalho, as ordens de serviço, tudo vem do DPAF. Não temos autonomia para nada.

CM - Como é o atendimento ao policial?

SB - Recebemos bem o policial, mas os policiais chegam aqui muito nervosos reclamam quando acham que seus direitos não estão sendo dados. Não acreditam nas informações que damos preferem sempre que os pedidos passem pela procuradoria, apesar da procuradoria entender que o parecer sobre o assunto já foi dado e que a gente pode evitar mandar o mesmo pedido toda hora. As pessoas que atendem os policiais são bastante pacientes, mandam sentar, oferecem água, mas alguns chegam a ser bastante grosseiros.

CM - Você conhece as diretrizes nacionais que a secretaria de direitos humanos deseja implantar para promover os direitos humanos dos profissionais de segurança pública?

SB - Não conheço ainda, mas nós policiais precisamos de apoio nesse sentido. Muita coisa existe que precisa mudar.

CM - Que pensaria se as diretrizes fossem implantadas no seu setor?

SB - Seria bom, mas nosso espaço está complicado, não é adequado para prestar um bom serviço. É preciso fazer uma reforma. Já tentei organizar melhor o serviço, deixar as pessoas mais próximas aqui dentro, mas a geografia do espaço não permite. Seria bom um espaço que a coordenadora pudesse ver a equipe e interagir com ela, mas, como você vê, as salas são pequenas e fechadas, facilitando o isolamento.

CM - Na sua experiência é típico acontecer mudanças em relação à gestão de pessoas?

SB - Que eu saiba, não. A mudança que houve foi a do setor, quando o CRH saiu da Secretaria da Segurança Pública e passou a funcionar na Polícia Civil. As pessoas ficaram animadas com a mudança, só se ouvia falar sobre isso. As pessoas que antigamente trabalhavam na SSP ficaram satisfeitas de estarem agora aqui na Polícia Civil.

## **APÊNDICE D - ENTREVISTA COM SILVANA BONFIM, GILDÉCIO SOUZA, DELEGADO DE POLÍCIA**

### ENTREVISTA 02

CM - Por favor, seu nome, o que você faz na Polícia Civil e qual a sua formação?

GS- Meu nome é Gildécio Souza, sou Delegado de Polícia, pós-graduado em Administração e Diretor do DPAF desde a sua criação.

CM - Poderia me falar sobre o tempo em que você trabalha neste setor?

GS - Estou aqui desde a criação do órgão com a Lei Orgânica. É um órgão estratégico da Polícia, responsável pelos recursos financeiros, recursos humanos e o patrimônio da Polícia Civil. É um órgão complexo, mas que possui uma estrutura pequena diante das atribuições que possui.

CM - Poderia dizer-me algo sobre as ações desenvolvidas nesse setor sobre a preocupação com a valorização dos profissionais de segurança pública?

GS - Na Lei Orgânica a estrutura da CRH é muito acanhada. Já se solicitou um quadro intermediário na estrutura de pessoal da Polícia Civil, como assistentes, psicólogos, engenheiros, etc. e cargos auxiliares de nível médio e superior. Hoje existe apenas um psicólogo um psiquiatra para atender os profissionais. Mas, tudo passa pela aprovação do regimento, inclusive a política de reposição de pessoal, cujo déficit é de quase 60%.

CM - Quando você ouviu falar das diretrizes nacionais de promoção e defesa dos DDHH dos profissionais de segurança pública?

GS - Como diretor do DPAF, participo das reuniões de elaboração do Plano Estratégico da Segurança Pública e esta foi uma das discussões que ocorreram por ocasião da elaboração.

CM - E na Polícia Civil, como ficou esta questão das diretrizes nacionais de promoção e defesa dos direitos humanos dos profissionais de segurança pública?

GS - Um requisito essencial para a implantação dessas políticas é a regulamentação do Conselho da Polícia Civil para que se delibere qualquer questão, como essas políticas sejam discutidas democraticamente. Além disso, a falta de regulamentação da Lei Orgânica tem

causado prejuízos à implantação de uma política na área de Gestão de Pessoas.

CM - E os gestores estão preparados para atender essa nova demanda?

GS - Há falhas na formação dos gestores. Na Polícia Civil a escolha do gestor é voltada para a competência operacional. Isto ele deve ter, mas deve ser capacitado em gestão, pois ele irá gerir recursos. Gestão de material, de bens, de pessoas, etc., mas não funciona por que o gestor é voltado essencialmente para a função finalística. O nosso gestor deve formação, a certificação de gestão. Teria que fazer cursos, também, na área de psicologia, trato com as pessoas. É importante também uma assessoria, para fornecer diagnósticos e orientações aos dirigentes por meio de uma consultoria boa e respeitável.

## HUMANOS DA REPÚBLICA (REALIZADA POR E-MAIL)

### ENTREVISTA 03

Olá Célia,

Como você deve ter levantado na sua pesquisa preliminar, o principal documento que trata da questão é a Portaria Interministerial (MJ e SDH) n<sup>o</sup> 2, publicada em 15 de dezembro de 2010, que "Estabelece as Diretrizes Nacionais de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos dos Profissionais de Segurança Pública".

<http://portal.mj.gov.br/services/DocumentManagement/FileDownload.EZTSvc.asp?DocumentID=%7BF124442B-96F8-42BB-9746-1DD024F500D3%7D&ServiceInstUID=%7BB78EA6CB-3FB8-4814-AEF6-31787003C745%7D>

A portaria é resultado de discussões entre o Ministério da Justiça e a Secretaria de Direitos Humanos, o primeiro buscava adotar uma política de Segurança Pública com Direitos Humanos, como resultado dos debates da 1<sup>a</sup> CONSEG (2009) e o segundo, como principal responsável pela política de Direitos Humanos, também pautado pelos resultados da CONSEG e da 11<sup>a</sup> Conferência Nacional de Direitos Humanos (2008) e o processo de revisão PNDH, buscava oferecer subsídios específicos para orientar as discussões sobre direitos humanos na área de segurança pública.

Observe, portanto, que o processo histórico tem, como alguns marcos temporais a CNDH em 2008 perpassando 2009 com a CONSEG e, culmina em 2010 com a publicação do PNDH-3, em 12 de maio e as "Diretrizes" no mês de dezembro, além disso a temática de "Direitos Humanos" também passou a figurar nos Planos e Programas de Segurança Pública!

Com isso, encerra-se uma Gestão do Governo Lula e começa a gestão de Presidenta Dilma e o desafio de tirar essas diretrizes do papel e transformá-las em realidade.

Na SDH até ano passado tínhamos uma Coordenação-Geral de Segurança Pública que vinha desenvolvendo algumas atividades relacionadas a Portaria e as Diretrizes, inclusive uma Consulta Pública sobre as Diretrizes visando a construção de um Plano Nacional de atuação, mas que não chegou a ser concluída! A partir de algumas alterações efetuadas na estrutura da SDH a Coordenação deixou de existir e as funções foram divididas entre algumas áreas da SDH, ficando a questão dos DH dos profissionais de Segurança Pública sob responsabilidade da Coordenação Geral de Combate à Tortura e o Conselho de Direitos da Pessoa Humana - CDDPH.

Outra quadra em que esse debate ocorre também é no âmbito do Fórum Nacional de Ouvidores de Polícia - FNOP, criado pelo Decreto de 6 de maio de 2006 vinculado a SDH. Atualmente, a interlocução com o FNOP é feita aqui pela Ouvidoria Nacional de Direitos Humanos e recentemente o FNOP retomou essa discussão em suas reuniões.

Também recentemente, o CDDPH instituiu uma Comissão de Segurança Pública composto por 4 (quatro) Grupos de Trabalhos, um deles sobre a "DH dos Profissionais de Segurança

Pública", que pretende concentrar as discussões e avançar nos marcos institucionais.

<http://portal.sdh.gov.br/clientes/sedh/sedh/2013/05/07-mai-13-conselho-dos-direitos-humanos-aprova-criacao-de-comissao-especial-sobre-seguranca-publica/?searchterm=profissionais%20de%20seguran%C3%A7a%20p%C3%ABblica>

Segue alguns links de referência:

<http://portal.mj.gov.br/sedh/pndh3/pndh3.pdf>

<http://pt.scribd.com/doc/25098935/Relatorio-Final-1%C2%AA-CONSEG>

[http://portal.sdh.gov.br/clientes/sedh/sedh/noticias/ultimas\\_noticias/2010/09/copy\\_of\\_1o-set-2010-forum-nacional-de-ouvidores-de-policia-se-reune-a-partir-desta-quinta-feira-2-no-rio-janeiro-rj/?searchterm=profissionais%20de%20seguran%C3%A7a%20p%C3%ABblica](http://portal.sdh.gov.br/clientes/sedh/sedh/noticias/ultimas_noticias/2010/09/copy_of_1o-set-2010-forum-nacional-de-ouvidores-de-policia-se-reune-a-partir-desta-quinta-feira-2-no-rio-janeiro-rj/?searchterm=profissionais%20de%20seguran%C3%A7a%20p%C3%ABblica)

<http://portal.sdh.gov.br/clientes/sedh/sedh/2010/12/15-dez-2010-lancadas-diretrizes-para-melhoras-as-condicoes-de-vida-dos-profissionais-que-atuam-na-area-de-seguranca-publica-brasilia-df/?searchterm=profissionais%20de%20seguran%C3%A7a%20p%C3%ABblica>

Bom é isso que eu consegui rapidamente pensar! Tem muito mais coisa também no Ministério da Justiça que tem papel fundamental na formação dos profissionais e no diálogo com os Gestores Estaduais de Segurança Pública.

No mais estamos à disposição, apesar da correria e da demora nas respostas!

Saudações,

**Elias Emanuel Alves de Sousa**

Assessor Técnico

Departamento de Ouvidoria Nacional de Direitos Humanos  
Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República  
(+ 55 61) 2025.9464

**E-mail:** [elias.sousa@sdh.gov.br](mailto:elias.sousa@sdh.gov.br)

**Sítio:** <http://www.direitoshumanos.gov.br/>

**APÊNDICE F - ENTREVISTA COM O EX GESTOR DA CADM RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO DA CRH NA POLÍCIA CIVIL (REALIZADA POR E-MAIL)**

## ENTREVISTA N 04

### **CAdm**

Originalmente, as competências para executar as tarefas concernentes à gestão mesma da Polícia Civil e à específica administração de seu pessoal, integravam as de órgãos da estrutura da Secretaria da Segurança Pública (SSP).

Há muito a Polícia Civil se ressentia dessa anomalia, pela qual lhe cabia apenas a execução das suas atividades-fim, de polícia judiciária e apuração de infrações penais, eis que era remotamente administrada quanto a meios e pessoas.

Em essência, a atividade da SSP era planejada, orçada e executada para os poucos órgãos que moldavam o raquítico corpo da Polícia Civil.

Com a estrutura mínima típica dos órgãos setoriais, a SSP agigantava-se com realizar as atividades que diziam respeito à Polícia Civil, distorcendo-se em seus objetivos para realizar alheios, opinando canhestramente sobre instrumentos, técnicas e equipamentos que lhe eram estranhos, mas decidindo efetivamente, ainda assim, em sua definição.

A assunção do Gal. Rocha à chefia da SSP propiciou fosse entendido afinal o equívoco em que então se incorria e criou a oportunidade para se discutir a efetiva implantação de um texto legal reparador.

Em 1993, foi criada por lei a Coordenação Administrativa da Polícia Civil (CAdm) que, entretanto, se debatia entre o desinteresse da administração da SSP em lhe dar vida e o oportunismo de dirigentes da Polícia Civil que enxergavam-na, apenas, como provedora de cargos em comissão para alguns seus apaniguados. O Gal. Rocha com visão e intuição de gestor estimulou sua efetiva instalação, em 1995, e ofereceu à Polícia Civil decisivo respaldo nesse sentido.

Com essa medida, transferiu-se mais de 90% das atividades da SSP para a Polícia Civil, exatamente as que diziam respeito às suas competências. Da SSP foram removidos funcionários que em seus órgãos exerciam funções voltadas para os órgãos da Polícia Civil e seus servidores e alocados em órgãos da CAdm. Recursos humanos, patrimônio, consumo, transportes e abastecimento, informática e serviços gerais foram atividades que então passaram a ser geridas dentro em a Polícia Civil por ela própria. Foram assumidas pelas coordenações em que se desdobrou a CAdm para lhe viabilizar a existência. Instituiu-se, desse modo, a efetiva gerência da Instituição.

Porém, se a CAdm se transformou em realidade, realidade também foi que nada mais se lhe foi dado além do que inicialmente lhe coubera. Com muito esforço dos servidores das

suas coordenações, providências foram tomadas, ações executadas e resultados alcançados.

### **CRH**

A Coordenação de Recursos Humanos foi instalada na Polícia Civil, exatamente como as demais da CAAdm, com os acertos e desvios que originalmente possuía. Voltava-se, exclusivamente, para os registros documentais relativos aos servidores policiais civis, lhes formalizando a posse, arquivando portarias e documentos que lhes dissessem respeito, certificando suas informações.

Com pouco pessoal e elevada demanda, seu gestor era assoberbado pela rotina que lhe impedia horizonte mais amplo. Por isso, não teve como se voltar para o aprimoramento pessoal do servidor, buscar a melhoria da sua situação funcional, realizar ações outras que tivessem finalidade eminentemente social. Confinou-se em praticar atividade à feição cartorial, tão somente, embora de extremada relevância para o cotidiano da Instituição.

Anos adiante, a gerência da CAAdm desenvolveu um projeto de estrutura de órgãos para a Polícia Civil, projetando principalmente a descentralização da tomada de decisão, de modo a que fosse praticada em o local onde devesse operar resultado. Ensino e correição, particularmente, seriam atividades transversais nos organismos internos. Tal projeto dotaria a Polícia Civil de estrutura orgânica compatível com a sua necessidade institucional, desenhando-a, em quantidade e qualidade, em acordo com suas finalidades e adequadas à sua magnitude.

Esse projeto veio a ser remodelado múltiplas vezes e findou no que foi submetido à Assembleia Legislativa, origem da atual lei orgânica da Instituição, infelizmente alterado de tal modo que nele não se reconhece a proposição inicial. Padece de várias falhas, a destacar a insuficiência, ou inexistência mesmo, de conceitos norteadores de estrutura e competência dos órgãos criados. Isto lhe esvaiu a descentralização formulada e, por consequência, minimizou sua relevância.

### **VALORIZAÇÃO**

A principal valorização do indivíduo é a que ele próprio se dá. Decorre da sua autoestima, do contentamento consigo mesmo. Para o indivíduo se revestir dessa característica, contribui relevantemente a satisfação que lhe dá o exercício da sua atividade profissional e o processo de identificação com o organismo que lhe a enseja. Não são

condições propiciadas pela relação servidor policial civil e Instituição Policial Civil.

Há muito texto e discurso a respeito, mas pouca ação e conduta correspondentes. Usualmente, texto e discurso são primorosamente elaborados e prenes de boa vontade, até. Mas nunca se concretizam como ditos e escritos. Isto, se efetivamente vêm a se concretizar.

As diretrizes nacionais, para mim, têm essa feição. Em seu texto, ressaltado o título "Educação - 49", cuja meta é altamente desejável, dado que profissionalmente aperfeiçoado, com formação continuada, o servidor policial civil poderá vir a dispor de estrutura psicológica que lhe estimule sua autoestima.

---

---

Osman 14.06.2013.

## ENTREVISTA N 05

CM - Por favor, seu nome cargo e formação?

MS - Meu nome é Marita Souza, sou Delegada de Polícia, pós-graduada, atualmente exercendo o cargo de diretora de Direitos Humanos da SPREV, na Secretaria da Segurança Pública.

CM - Quais as atribuições do seu cargo?

MS - São muitas as atribuições do cargo. Temos constantemente reuniões com vários setores para planejar ações voltadas para os direitos humanos principalmente para os profissionais da segurança pública. Estamos sempre reunidos para planejar projetos, é uma agenda cheia. Nas atribuições do cargo foram organizadas duas linhas de ação sendo que uma delas é totalmente dedicada ao profissional de segurança pública. O objetivo é pensar melhorias para os policiais de modo geral. Ou seja, elaborar, apoiar, coordenar e articular ações que protejam os Direitos Humanos e promovam a valorização do profissional de segurança pública, além de apoiar, contribuir e articular ações de proteção aos Direitos Humanos de modo geral.

CM- Como funciona a diretoria?

MS- A diretoria possui duas coordenações: a Coordenação de Valorização do Servidor, encarregada de articular ações de proteção aos direitos humanos e valorização do profissional de segurança pública; e, a Coordenação de Ações Institucionais e Políticas Públicas, encarregada do acompanhamento das políticas públicas e da integração das ações de gestão pública social com as ações operativas da segurança pública.

CM - Como funciona a diretoria no âmbito da proteção aos direitos humanos do profissional de segurança pública?

MS - Na linha de proteção dos direitos humanos do profissional de segurança pública, pelo regimento interno da SPREV, compete à sua Diretoria desenvolver as seguintes ações todas de longo prazo: criar e implementar núcleos para a promoção da saúde física e mental (ação prevista na PLANESP 2012/2015); promover curso de capacitação em Direitos Humanos para os profissionais de segurança pública como instrumento de sua cidadania; realizar ciclos de palestras sobre o tema de direitos humanos dos profissionais de segurança

pública como instrumento de cidadania; ação cívico social para os profissionais de segurança pública; atenção ao dependente de álcool e outras drogas, através do NEAD e SEVAP; acolher o profissional de segurança pública em situação de abuso de álcool e outras drogas.

CM - E no âmbito da Valorização do profissional?

MS - No âmbito da valorização do profissional, as atribuições que lhe compete, a maioria de longo prazo, são: elaborar, propor e articular a realização de programas e projetos de valorização profissional; elaborar, propor e articular a realização de programas e projetos para qualificação dos servidores; implantar políticas de Direitos Humanos e de valorização dos profissionais de Segurança Pública propondo a integração na transversalidade das ações institucionais.

CM - Então o foco é sempre os direitos humanos?

MS - Sim, o foco da diretoria é esse. A implantação das Diretrizes Nacionais.

CM - Há quanto tempo funciona a Superintendência de Prevenção à Violência?

MS - Foi criada no final de 2011, passando a funcionar na estrutura do SPREV a diretoria de Direitos Humanos. Estamos instalados aqui, no prédio do Desembahia, Bloco A, 4º andar, ainda organizando as instalações, mas já estão sendo executadas algumas ações importantes, como a pesquisa realizada no carnaval 2013 com uma amostra significativa de profissionais, cujo relatório se constitui numa fonte importante de informações para elaboração de ações pela Coordenação de Valorização do Servidor, que é coordenada pelo delegado Evilásio. Outro trabalho que está em andamento é o Programa de Qualidade de Vida e Valorização do Profissional de Segurança Pública. Neste programa, as estratégias da Portaria Interministerial são contempladas, destacando-se as diretrizes de número 61, 63 e 66. A primeira diz respeito à promoção da saúde e da qualidade de vida dos profissionais de segurança pública. A segunda destina-se a profissionalizar a gestão das instituições de segurança pública, fortalecendo uma cultura gerencial enfocada na necessidade de elaborar diagnósticos, planejar, definir metas explícitas e monitorar seu cumprimento. A terceira tem como proposta definir e monitorar indicadores de satisfação e de realização profissional.

**APÊNDICE H - ENTREVISTA COM O DR. EVILÁSIO BASTOS FILHO, DELEGADO DE POLÍCIA**

## ENTREVISTA N 06

CM- Por favor, seu nome, o cargo que ocupa e a formação?

EBF - Sou Evilásio Bastos Filho, sou Delegado de Polícia e, atualmente, ocupo o cargo de Coordenador de Valorização Profissional da Diretoria de Direitos Humanos.

CM - Há quanto tempo o senhor está nessa atividade?

EBF - Pouco tempo, mas sinto-me satisfeito em participar dessa missão.

CM- Acha importante trabalhar com direitos humanos dos profissionais de segurança pública?

EBF - Sim, a atividade de segurança pública é muito desgastante, envolve risco e as consequências são penosas para os profissionais.

CM - Poderia falar-me sobre o tempo em que você trabalha neste setor?

EBF - Na minha linha de ação está prevista a articulação, apoio e coordenação de programas e projetos institucionais de proteção aos direitos econômicos, sociais e culturais. Proporcionar, também, melhores condições de trabalho e qualidade de vida para os profissionais de segurança pública. Incentivar e valorizar a produtividade e o desempenho profissional. Elevar a autoestima e o compromisso com a missão e seus resultados.

CM - Como você descreveria a rotina deste setor para alguém que não tenha passado por aqui antes?

EBF - Trabalhamos muito em equipe em planejamento de projetos e reuniões técnicas. No dia a dia, quase sempre estamos fora, em reuniões ou prestando assessoramento na Secretaria da Segurança. Muita coisa para pensar e realizar.

CM - O que vem em mente quando você pensa em humanização das relações no setor de trabalho?

EBF - Dar melhores condições de trabalho aos profissionais de segurança pública, saúde física e mental. Sabemos que existe uma carência em relação à qualidade de vida. O programa que está sendo montado aqui na SPREV sobre a promoção de vida e desenvolvimento pessoal será de suma importância para todos. Na perspectiva psicológica, os

riscos da profissão levam ao consumo excessivo de bebidas alcoólicas, medicamentos e outras drogas. Pretende-se com esse projeto criar e consolidar uma rede interinstitucional para monitoramento constante de indicadores de qualidade de vida e desenvolvimento pessoal. Além disso, se busca sensibilizar institucionalmente para a valorização do profissional de segurança pública.

CM - Há quanto tempo você trabalha na Polícia Civil.

EBF - Há 17 anos.

CM - E nessa Unidade?

EBF - Há 05 meses.

CM - Como você descreve essa Unidade?

EBF - A SPREV é um órgão do nível estratégico da SSP, que busca a elaboração de planos e projetos, bem como a operacionalidade de suas respectivas ações nas vertentes da defesa dos direitos humanos e do policiamento comunitário.

CM - Que ações você desenvolve que são voltadas para a Gestão de Pessoas?

EBF - Ocupando, atualmente, o cargo de Coordenador de Valorização Profissional, tenho a oportunidade de participar das articulações institucionais entre diretorias, núcleos e serviços das diversas instituições policiais, que desenvolvem atividades visando a saúde e o bem-estar dos servidores da segurança pública.

CM - Algumas dessas ações já foram desenvolvidas?

EBF - Sim. Realizamos periódicas reuniões com a presença de representantes dos diversos órgãos policiais que militam na área em comento, visitas aos locais de prestação de serviços, bem como a serviços congêneres de outras secretarias. Na data de ontem, ocorreu nesta SPREV uma mesa redonda com tais participações, que culminou com uma Carta de Sugestões para o Secretário da SSP, com ações voltadas para a valorização das pessoas.

CM - Que mecanismos foram utilizados?

EBF - Realizamos periódicas reuniões com a presença de representantes dos diversos órgãos policiais que militam na área em comento, visitas aos locais de prestação de serviços, bem como a serviços congêneres de outras secretarias. Na data de ontem (29/08/13) ocorreu

nesta SPREV uma mesa redonda com a participações de tais órgãos e serviços, que culminou com uma Carta de Sugestões para o Secretário da SSP, com propostas de ações voltadas para a valorização das pessoas.

Ademais, realizamos um convênio com a SENASP, com verba já disponibilizada, para a efetivação do PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA, DESENVOLVIMENTO PESSOAL, SAÚDE E SEGURANÇA DO SERVIDOR DA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DA BAHIA, o qual está em fase de contratação das empresas vencedores do pregão eletrônico, as quais operacionalizarão as metas do programa. Em breve teremos novidades.

CM - Ocorreram mudanças substanciais na Gestão de Pessoas?

EBF - A mudança da cultura institucional é lenta, porém necessária. Estamos no processo de sensibilização das chefias para implementação de tais mudanças, que ainda estão incipientes.

CM - Que mecanismos foram utilizados?

EBF - Encontros, reuniões, mesa redonda. Tais metodologias estão em utilização diuturna e os frutos serão percebidos em breve. Estamos trabalhando com afinco para isso.

**ANEXO**

**ANEXO A - DIRETRIZES NACIONAIS DE PROMOÇÃO E DEFESA DOS DIREITOS HUMANOS DOS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA: PORTARIA INTERMINISTERIAL**

O MINISTRO DE ESTADO CHEFE DA SECRETARIA DE DIREITOS HUMANOS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA e o MINISTRO DE ESTADO DA JUSTIÇA, no uso das atribuições que lhes conferem os incisos I e II, do parágrafo único, do art. 87, da Constituição Federal de 1988, resolvem:

Art. 1º Ficam estabelecidas as Diretrizes Nacionais de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos dos Profissionais de Segurança Pública, na forma do Anexo desta Portaria.

Art. 2º A Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República e o Ministério da Justiça estabelecerão mecanismos para estimular e monitorar iniciativas que visem à implementação de ações para efetivação destas diretrizes em todas as unidades federadas, respeitada a repartição de competências prevista no art. 144 da Constituição Federal de 1988.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PAULO DE TARSO VANNUCHI

Ministro de Estado Chefe da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República

LUIZ PAULO TELES FERREIRA BARRETO

Ministro de Estado da Justiça

**ANEXO**

**DIREITOS CONSTITUCIONAIS E PARTICIPAÇÃO CIDADÃ**

- 1) Adequar as leis e regulamentos disciplinares que versam sobre direitos e deveres dos profissionais de segurança pública à Constituição Federal de 1988.
- 2) Valorizar a participação das instituições e dos profissionais de segurança pública nos processos democráticos de debate, divulgação, estudo, reflexão e formulação das políticas públicas relacionadas com a área, tais como conferências, conselhos, seminários, pesquisas, encontros e fóruns temáticos.

3) Assegurar o exercício do direito de opinião e a liberdade de expressão dos profissionais de segurança pública, especialmente por meio da Internet, blogs, sites e fóruns de discussão, à luz da Constituição Federal de 1988.

4) Garantir escalas de trabalho que contemplem o exercício do direito de voto por todos os profissionais de segurança pública.

### **VALORIZAÇÃO DA VIDA**

5) Proporcionar equipamentos de proteção individual e coletiva aos profissionais de segurança pública, em quantidade e qualidade adequadas, garantindo sua reposição permanente, considerados o desgaste e prazos de validade.

6) Assegurar que os equipamentos de proteção individual contemplem as diferenças de gênero e de compleição física.

7) Garantir aos profissionais de segurança pública instrução e treinamento continuado quanto ao uso correto dos equipamentos de proteção individual.

8) Zelar pela adequação, manutenção e permanente renovação de todos os veículos utilizados no exercício profissional, bem como assegurar instalações dignas em todas as instituições, com ênfase para as condições de segurança, higiene, saúde e ambiente de trabalho.

9) Considerar, no repasse de verbas federais aos entes federados, a efetiva disponibilização de equipamentos de proteção individual aos profissionais de segurança pública.

### **DIREITO À DIVERSIDADE**

10) Adotar orientações, medidas e práticas concretas voltadas à prevenção, identificação e enfrentamento do racismo nas instituições de segurança pública, combatendo qualquer modalidade de preconceito.

11) Garantir respeito integral aos direitos constitucionais das profissionais de segurança pública femininas, considerando as especificidades relativas à gestação e à amamentação, bem como as exigências permanentes de cuidado com filhos crianças e adolescentes, assegurando a elas instalações físicas e equipamentos individuais específicos sempre que necessário.

12) Proporcionar espaços e oportunidades nas instituições de segurança pública para organização de eventos de integração familiar entre todos os profissionais, com ênfase em atividades recreativas, esportivas e culturais voltadas a crianças, adolescentes e jovens.

13) Fortalecer e disseminar nas instituições a cultura de não discriminação e de pleno respeito à liberdade de orientação sexual do profissional de segurança pública, com ênfase no combate à homofobia.

14) Aproveitar o conhecimento e a vivência dos profissionais de segurança pública idosos, estimulando a criação de espaços institucionais para transmissão de experiências, bem como a formação de equipes de trabalho composta por servidores de diferentes faixas etárias para exercitar a integração intergeracional.

15) Estabelecer práticas e serviços internos que contemplem a preparação do profissional de segurança pública para o período de aposentadoria, estimulando o prosseguimento em atividades de participação cidadã após a fase de serviço ativo.

16) Implementar os paradigmas de acessibilidade e empregabilidade das pessoas com deficiência em instalações e equipamentos do sistema de segurança pública, assegurando a reserva constitucional de vagas nos concursos públicos.

## SAÚDE

17) Oferecer ao profissional de segurança pública e a seus familiares, serviços permanentes e de boa qualidade para acompanhamento e tratamento de saúde.

18) Assegurar o acesso dos profissionais do sistema de segurança pública ao atendimento independente e especializado em saúde mental.

19) Desenvolver programas de acompanhamento e tratamento destinados aos profissionais de segurança pública envolvidos em ações com resultado letal ou alto nível de estresse.

20) Implementar políticas de prevenção, apoio e tratamento do alcoolismo, tabagismo ou outras formas de drogadição e dependência química entre profissionais de segurança pública.

21) Desenvolver programas de prevenção ao suicídio, disponibilizando atendimento psiquiátrico, núcleos terapêuticos de apoio e divulgação de informações sobre o assunto.

- 22) Criar núcleos terapêuticos de apoio voltados ao enfrentamento da depressão, estresse e outras alterações psíquicas.
- 23) Possibilitar acesso a exames clínicos e laboratoriais periódicos para identificação dos fatores mais comuns de risco à saúde.
- 24) Prevenir as consequências do uso continuado de equipamentos de proteção individual e outras doenças profissionais ocasionadas por esforço repetitivo, por meio de acompanhamento médico especializado.
- 25) Estimular a prática regular de exercícios físicos, garantindo a adoção de mecanismos que permitam o cômputo de horas de atividade física como parte da jornada semanal de trabalho.
- 26) Elaborar cartilhas voltadas à reeducação alimentar como forma de diminuição de condições de risco à saúde e como fator de bem-estar profissional e autoestima.

### **REABILITAÇÃO E REINTEGRAÇÃO**

- 27) Promover a reabilitação dos profissionais de segurança pública que adquiram lesões, traumas, deficiências ou doenças ocupacionais em decorrência do exercício de suas atividades.
- 28) Consolidar, como valor institucional, a importância da readaptação e da reintegração dos profissionais de segurança pública ao trabalho em casos de lesões, traumas, deficiências ou doenças ocupacionais adquiridos em decorrência do exercício de suas atividades.
- 29) Viabilizar mecanismos de readaptação dos profissionais de segurança pública e deslocamento para novas funções ou postos de trabalho como alternativa ao afastamento definitivo e à inatividade em decorrência de acidente de trabalho, ferimentos ou sequelas.

### **DIGNIDADE E SEGURANÇA NO TRABALHO**

- 30) Manter política abrangente de prevenção de acidentes e ferimentos, incluindo a padronização de métodos e rotinas, atividades de atualização e capacitação, bem como a constituição de comissão especializada para coordenar esse trabalho.
- 31) Garantir aos profissionais de segurança pública acesso ágil e permanente a toda

informação necessária para o correto desempenho de suas funções, especialmente no tocante à legislação a ser observada.

32) Erradicar todas as formas de punição envolvendo maus tratos, tratamento cruel, desumano ou degradante contra os profissionais de segurança pública, tanto no cotidiano funcional como em atividades de formação e treinamento.

33) Combater o assédio sexual e moral nas instituições, veiculando campanhas internas de educação e garantindo canais para o recebimento e apuração de denúncias.

34) Garantir que todos os atos decisórios de superiores hierárquicos dispendo sobre punições, escalas, lotação e transferências sejam devidamente motivados e fundamentados.

35) Assegurar a regulamentação da jornada de trabalho dos profissionais de segurança pública, garantindo o exercício do direito à convivência familiar e comunitária.

### **SEGUROS E AUXÍLIOS**

36) Apoiar projetos de leis que instituem seguro especial aos profissionais de segurança pública, para casos de acidentes e traumas incapacitantes ou morte em serviço.

37) Organizar serviços de apoio, orientação psicológica e assistência social às famílias de profissionais de segurança pública para casos de morte em serviço.

38) Estimular a instituição de auxílio-funeral destinado às famílias de profissionais de segurança pública ativos e inativos.

### **ASSISTÊNCIA JURÍDICA**

39) Firmar parcerias com Defensorias Públicas, serviços de atendimento jurídico de faculdades de Direito, núcleos de advocacia *pro bono* e outras instâncias de advocacia gratuita para assessoramento e defesa dos profissionais de segurança pública, em casos decorrentes do exercício profissional.

40) Proporcionar assistência jurídica para fins de recebimento de seguro, pensão, auxílio ou outro direito de familiares, em caso de morte do profissional de segurança pública.

## **HABITAÇÃO**

41) Garantir a implementação e a divulgação de políticas e planos de habitação voltados aos profissionais de segurança pública, com a concessão de créditos e financiamentos diferenciados.

## **CULTURA E LAZER**

42) Conceber programas e parcerias que estimulem o acesso à cultura pelos profissionais de segurança pública e suas famílias, mediante vales para desconto ou ingresso gratuito em cinemas, teatros, museus e outras atividades, e que garantam o incentivo à produção cultural própria.

43) Promover e estimular a realização de atividades culturais e esportivas nas instalações físicas de academias de polícia, quartéis e outros prédios das corporações, em finais de semana ou outros horários de disponibilidade de espaços e equipamentos.

44) Estimular a realização de atividades culturais e esportivas desenvolvidas por associações, sindicatos e clubes dos profissionais de segurança pública.

## **EDUCAÇÃO**

45) Estimular os profissionais de segurança pública a frequentar programas de formação continuada, estabelecendo como objetivo de longo prazo a universalização da graduação universitária.

46) Promover a adequação dos currículos das academias à Matriz Curricular Nacional, assegurando a inclusão de disciplinas voltadas ao ensino e à compreensão do sistema e da política nacional de segurança pública e dos Direitos Humanos.

47) Promover nas instituições de segurança pública uma cultura que valorize o aprimoramento profissional constante de seus servidores também em outras áreas do conhecimento, distintas da segurança pública.

48) Estimular iniciativas voltadas ao aperfeiçoamento profissional e à formação continuada dos profissionais de segurança pública, como o projeto de ensino a distância do governo federal e a Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública (Renaesp).

49) Assegurar o aperfeiçoamento profissional e a formação continuada como direitos do profissional de segurança pública.

### **PRODUÇÃO DE CONHECIMENTOS**

50) Assegurar a produção e divulgação regular de dados e números envolvendo mortes, lesões e doenças graves sofridas por profissionais de segurança pública no exercício ou em decorrência da profissão.

51) Utilizar os dados sobre os processos disciplinares e administrativos movidos em face de profissionais de segurança pública para identificar vulnerabilidades dos treinamentos e inadequações na gestão de recursos humanos.

52) Aprofundar e sistematizar os conhecimentos sobre diagnose e prevenção de doenças ocupacionais entre profissionais de segurança pública.

53) Identificar locais com condições de trabalho especialmente perigosas ou insalubres, visando à prevenção e redução de danos e de riscos à vida e à saúde dos profissionais de segurança pública.

54) Estimular parcerias entre universidades e instituições de segurança pública para diagnóstico e elaboração de projetos voltados à melhoria das condições de trabalho dos profissionais de segurança pública.

55) Realizar estudos e pesquisas com a participação de profissionais de segurança pública sobre suas condições de trabalho e a eficácia dos programas e serviços a eles disponibilizados por suas instituições.

### **ESTRUTURAS E EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS**

56) Constituir núcleos, divisões e unidades especializadas em Direitos Humanos nas academias e na estrutura regular das instituições de segurança pública, incluindo entre suas tarefas a elaboração de livros, cartilhas e outras publicações que divulguem dados e conhecimentos sobre o tema.

57) Promover a multiplicação de cursos avançados de Direitos Humanos nas instituições, que contemplem o ensino de matérias práticas e teóricas e adotem o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos.

58) Atualizar permanentemente o ensino de Direitos Humanos nas academias, reforçando nos cursos a compreensão de que os profissionais de segurança pública também são titulares de Direitos Humanos, devem agir como defensores e promotores desses direitos e precisam ser vistos desta forma pela comunidade.

59) Direcionar as atividades de formação no sentido de consolidar a compreensão de que a atuação do profissional de segurança pública orientada por padrões internacionais de respeito aos Direitos Humanos não dificulta, nem enfraquece a atividade das instituições de segurança pública, mas confere-lhes credibilidade, respeito social e eficiência superior.

### **VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL**

60) Contribuir para a implementação de planos voltados à valorização profissional e social dos profissionais de segurança pública, assegurado o respeito a critérios básicos de dignidade salarial.

61) Multiplicar iniciativas para promoção da saúde e da qualidade de vida dos profissionais de segurança pública.

62) Apoiar o desenvolvimento, a regulamentação e o aperfeiçoamento dos programas de atenção biopsicossocial já existentes.

63) Profissionalizar a gestão das instituições de segurança pública, fortalecendo uma cultura gerencial enfocada na necessidade de elaborar diagnósticos, planejar, definir metas explícitas e monitorar seu cumprimento.

64) Ampliar a formação técnica específica para gestores da área de segurança pública.

65) Veicular campanhas de valorização profissional voltadas ao fortalecimento da imagem institucional dos profissionais de segurança pública.

66) Definir e monitorar indicadores de satisfação e de realização profissional dos profissionais de segurança pública.

67) Estimular a participação dos profissionais de segurança pública na elaboração de todas as políticas e programas que os envolvam

**DOU 16.12.2010**