

POLICIAMENTO ORIENTADO AO PROBLEMA COMO ESTRATÉGIA PARA ELABORAÇÃO E GESTÃO POR PROJETOS DE ACORDO COM O PLANO DE COMANDO DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA

Débora dos Santos
Jorge Eduardo Tasca

RESUMO

O Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina estabelece os princípios, valores e eixos estruturantes da atuação policial militar. Para a consecução dessas diretrizes, esse documento define um modelo de gestão calcado em duas dimensões: avaliação de desempenho e gestão por projetos. Com efeito, o artigo tem por objetivo associar a estratégia do policiamento orientado ao problema, por meio do método Identificação, Análise, Respostas e Avaliação (I.A.R.A.), à gestão por projetos no âmbito do Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina, apresentando, ao final, uma proposta de estruturação de projeto, por meio de um estudo de caso sobre o problema de letalidade violenta no Município de Chapecó/SC. O estudo possui caráter exploratório, buscando proporcionar maior familiaridade com o problema da gestão e elaboração de projetos bem como à estratégia do policiamento orientado ao problema, fazendo-se uma abordagem qualitativa a partir do emprego do procedimento bibliográfico e documental por meio da realização do levantamento de dados e realização de entrevistas informais, de modo a tornar mais explícita a importância que a temática possui em especial para os oficiais gestores de projetos da corporação que buscam melhorar os índices dos indicadores de desempenho de suas unidades policiais militares.

Palavras-chave: Plano de comando. Policiamento orientado ao problema. Gestão de projetos.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico, que Segundo Stoner (1985), nada mais é do que o processo de seleção dos objetivos de uma organização, ou seja, é a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para atingir objetivos específicos rumo à consecução de metas e tem se mostrado uma ferramenta de organização essencial às instituições, sejam públicas ou privadas.

A Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) tem seu planejamento estratégico previsto em um documento denominado Plano de Comando, o qual estabelece os princípios, valores e eixos estruturantes nos quais deve se basear toda a atuação policial militar. Esse documento prioriza, ainda, as ações preventivas como forma de perseguir suas metas, destacando as ações sobre as causas e a resolução dos problemas locais de segurança pública com emprego apoiado nos Conselhos Comunitários de Segurança (CONSEGS) (SANTA CATARINA, 2013).

Para alcançar as diretrizes almeçadas pela corporação, o Plano de Comando estabelece um modelo de gestão específico, baseado em duas dimensões: a avaliação de desempenho e a gestão por projetos. A primeira dimensão materializa-se no emprego da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C) com o acompanhamento dos resultados em um aplicativo de *Business Intelligence* (BI), o qual permite o armazenamento de dados e a visualização do desempenho de cada unidade policial militar. Já a gestão por projetos, trata-se de uma resposta prevista para melhorar a avaliação de desempenho das Unidades (SANTA CATARINA, 2013).

Para a elaboração desses projetos, o Plano de Comando remete os gestores da corporação a um Guia de Elaboração e Gestão de Projetos, construído no âmbito da PMSC, que trata apenas dos procedimentos formais a serem seguidos para elaboração, acompanhamento e avaliação dos projetos sem, contudo, se aprofundar acerca de como serão estabelecidas as ações tendentes a alcançar o resultado pretendido com o projeto (SANTA CATARINA, 2010).

O policiamento orientado ao problema, por outro lado, oferece, por meio do método I.A.R.A, uma estratégia que visa aprofundar os conhecimentos acerca do problema apresentado, a fim de apresentar soluções ou respostas focadas nas causas que os geram, com vistas a eliminar ou reduzir os problemas apresentados de forma efetiva (OLIVEIRA, 2006).

Com base nesse cenário, o presente artigo apresenta dois objetivos principais, quais sejam: analisar as bases teóricas do policiamento orientado ao problema bem como a orientação da PMSC para a elaboração e gestão de projetos para, ao final, propor o alinhamento desses dois procedimentos de forma a tornar mais completa (forma e conteúdo) a elaboração e a gestão de projetos por parte dos gestores da PMSC, tendo como foco a geração dos resultados esperados no indicador de desempenho trabalhado.

Destaca-se, por oportuno, que o estudo baseou-se no método indutivo, que segundo Gil (2008), parte do estudo de dados e fatos individuais a fim de se chegar a conclusões prováveis. Realizou-se, ainda, um estudo de caso com vistas a ofertar, de forma exemplificativa, uma proposta de respostas para o problema da letalidade violenta no Município de Chapecó que em virtude dos altos índices, em especial de homicídios, motivou, no início deste ano, protestos da população e exigência de respostas dos órgãos de segurança pública e do governo (LANG, 2014).

A finalidade da pesquisa possui caráter exploratório, visando desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores que possibilitem o oferecimento de respostas mais precisas (GIL, 2008).

Finalmente, de acordo com Bauer e Gaskell (2008), realizou-se uma abordagem qualitativa a partir do emprego da técnica de pesquisa bibliográfica, por meio da revisão de livros e artigos científicos, e documental por meio de dados estatísticos, reportagens de jornais e entrevistas informais, procedidas com a finalidade de obter uma visão geral dos entrevistados acerca do problema pesquisado de modo a tornar mais explícita a importância que a temática possui em especial para os oficiais gestores de projetos da corporação.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Policiamento orientado ao problema: fases e método

A partir da década de 1960, as cobranças acerca da efetividade do modelo profissional de policiamento, calcado em uma perspectiva reativa de patrulhamento aleatório e limitada a aplicação da lei, nos Estados Unidos da América, ensejaram diversas avaliações do desempenho policial (GOLDSTEIN, 1990).

As pesquisas realizadas nesse período, segundo Brodeur (2002, p. 42), fizeram emergir, em uma primeira análise, a constatação de que o trabalho policial abrange não só o crime, mas comportamentos que não necessariamente envolvem a esfera penal sendo a aplicação da lei apenas um dos métodos possíveis de ser empregado pela polícia e não o único.

Para o autor, as soluções podem ser tão simples como chamar um departamento de saneamento ou de obras para relatar um problema de lixo ou de iluminação pública, como desenvolver programas de educação extensiva e treinamento profissional para jovens, a fim de evitar a violência juvenil no bairro (BRODEUR, 2002).

No mesmo sentido, Oliveira (2006), destaca que um estudo realizado no Kansas entre 1972 e 1973, relativo à eficácia das patrulhas preventivas, demonstrou que o

aumento ou redução das patrulhas de rotina não exerceu incidência alguma sobre a criminalidade ou mesmo no sentimento de segurança.

Finalmente, destaca-se a verificação de um grande distanciamento entre a polícia e a comunidade, além de agressividade nas medidas repressivas e discrepâncias judiciais como fatos geradores de desigualdade:

O relatório constatou haver uma hostilidade profunda entre a comunidade dos guetos e a polícia, fato gerador de revoltas sociais, porém não o único. Outros fatores apontados pela comissão era o sistema de justiça criminal que apresentava, em relação aos pobres, grandes discrepâncias nas sentenças, equipamentos e serviços correccionais antiquados, entre outras desigualdades. A comissão relatou, ainda, comentários negativos acerca das práticas policiais tendo como destaque o “patrulhamento preventivo agressivo”. (MARCINEIRO, 2009, p. 46, grifo do autor)

Diante dessas constatações, os pesquisadores bem como os gestores de polícia, concluíram não pela extinção, mas pela necessidade do aperfeiçoamento do modelo profissional de polícia, dando início ao modelo de polícia de proximidade e, subsequentemente, à Teoria da resolução de problemas com a comunidade (HIPÓLITO; TASCA, 2012).

A denominada era da resolução de problemas com a comunidade evidencia-se, especialmente, em 1970, com a realização de experiências de reestruturação dos departamentos de polícia com foco no relacionamento entre polícia e comunidade, havendo descentralização do serviço policial em nível de comunidade e um sistema cooperativo com a finalidade de buscar uma solução preventiva para os problemas locais. (GOLDSTEIN, 1990).

Para Rolim (2009), as propostas em favor da polícia comunitária e do policiamento orientado para a solução dos problemas partem do pressuposto de que “é preciso procurar o que está acontecendo antes daquele ponto da correnteza”¹.

Esse modelo de polícia enfatiza a necessidade de superar o papel desempenhado pelas polícias no mundo, por meio do qual os policiais se obrigam a nadar o tempo todo com resultados limitados uma vez que quando são avisados é sinal de que as crianças já estão afogadas (ROLIM, 2009).

Por fim, importa salientar que a polícia comunitária e o policiamento orientado ao problema embora não constituam sinônimos, também não se excluem, são, em verdade, complementares um ao outro.

Para Oliveira (2006) o policiamento orientado ao problema trata-se de uma polícia de expertise, na linha da polícia comunitária, mas dotada de uma ação mais proativa e preventiva na qual a comunidade é convidada a participar.

Com efeito, destaca-se que o policiamento orientado ao problema é uma estratégia moderna que reúne os preceitos de aproximação da polícia comunitária com o

desenvolvimento de uma metodologia prática, na qual a identificação, análise, resolução e avaliação dos resultados são etapas a serem rigorosamente seguidas para que se alcance uma resposta efetiva ao problema.

Disso se depreende que o policiamento orientado ao problema demanda a implementação de uma estratégia voltada ao melhoramento do policiamento. Para isso, elege como foco principal a ênfase em fatores preventivos que atuem sobre a causa dos problemas de forma a saná-los, valendo-se, ainda, de parcerias e proximidade com a comunidade. Além disso, quando necessário, emprega medidas repressivas para fazer cessar a contingência imediata.

Para implementar essa estratégia John e William Spelman, em 1987, conceberam um modelo com uma orientação mais específica, aplicado no departamento de polícia de Newport News, com supervisão de Hermann Goldstein, ao qual se deu o nome de *Model Scanning, Analysis, Response e Assentment (SARA)* e deveria ser seguido pela polícia, mediante treinamento de oficiais, para consecução do policiamento orientado ao problema (GOLDSTEIN, 1990).

Segundo os autores, no Brasil, esse modelo foi denominado I.A.R.A em alusão as letras iniciais de cada uma das etapas (Identificação, Análise, Resposta e Avaliação), sendo essa metodologia, que passa a ser discriminada, adotada e disseminada pela Secretaria de Nacional de Segurança Pública.

A primeira etapa desse método consiste na identificação do problema. Contudo, para que se considere a existência de um problema, Oliveira (2006) elenca a necessidade de análise de dois fatores: existência de incidentes repetidos e relacionados. Esses incidentes devem ter pelo menos um ponto em comum; E, por último, esses incidentes devem ser uma preocupação comum tanto para a comunidade, quanto para a polícia.

Goldstein (1990, p. 61, tradução nossa) utilizava a seguinte definição para problema:

[...] É um grupo de duas ou mais ocorrências (cluster de incidentes) que são similares em um ou mais aspectos (procedimentos, localização, pessoas e tempo - PADRÃO), que causa danos e, além disso, é uma preocupação para a polícia e, principalmente, para a comunidade”; e acomete, em pouco tempo, grande número de pessoas. [...].

Nesse sentido, destacam-se alguns elementos que tornam esses incidentes comuns, ligando-os, tais como tipo da infração praticada (furto, lesão, roubo), procedimento *modus operandi*, ou seja, consulta sobre a operacionalização dos incidentes, comportamentos, local, contexto físico e social, incidentes que por algum motivo ocorrem sempre no mesmo local, tempo, horários e dias da semana, pessoas, ou seja, os atores envolvidos no problema, que incluem vítimas, infratores, e terceiros, e, finalmente, evento, ou seja, incidentes que ocorrem devido a eventos (show, festa, feira), ou em determinado período do mês, do dia ou da semana (GOLDSTEIN, 1990).

Outro ponto de relevância, nessa etapa, trata-se dos atores a quem se destina a tarefa de identificar os problemas, ponto em que se reveste de relevância o termo disseminado pela polícia comunitária, qual seja, parceria, já que essa tarefa não está adstrita a um segmento único de tal forma que Hipólito e Tasca (2012) atribuem a três grandes grupos essa tarefa (comunidade, gestores de polícia e policiais de ponta).

Já quanto às formas de identificação desses problemas, aponta-se, além de reuniões junto a conselhos comunitários, para a possibilidade de realização de entrevista, aplicação de questionários, urnas, conversas informais, queixas em rádios comunitárias, registros de ocorrências. Esse processo é importante para que a identificação dos problemas não se resuma a visão parcial e simplificada da polícia que possui conhecimentos restritos acerca dos problemas que afetam a comunidade (GOLDSTEIN, 1990).

Da mesma forma, pode-se utilizar, tanto na fase da identificação quanto na fase da análise dos problemas, de uma técnica denominada *brainstorming*, ou seja, tempestade de ideias, a qual visa reunir, de forma preliminar, as diversas ideias de variados segmentos da sociedade para a identificação e solução dos problemas. (OLIVEIRA, 2006).

Por fim, Hipólito e Tasca (2012) sublinham que, para uma ação eficaz e focada, apresenta-se como relevante a priorização dos problemas identificados, elegendo, dentre esses, aqueles em que as ações conjugadas serão empregadas em um primeiro momento, propondo-se, para esse fim, a utilização da matriz Gravidade x Urgência x Tendência (GUT) e a qual elencará os problemas conforme sua gravidade (impacto do problema), urgência (tempo disponível e necessário para resolução) e tendência (potencial de crescimento do problema).

Uma vez identificado e priorizado o problema, passa-se à etapa de análise, que consiste em entender, conhecer o problema de forma que se possa descobrir a sua causa, sendo esta etapa primordial para a eficácia do método, consistindo, nas palavras de Goldstein (1990), no centro do processo de resolução de problemas.

Para tanto, Oliveira (2006) propõe a utilização de um modelo de análise do problema baseado em questionamentos referentes a três categorias (atores envolvidos no problema, incidentes que o compõem e ações empreendidas pela comunidade e demais órgãos), sugerindo o uso de uma tabela para formatação dessa análise de forma a detalhar os componentes do problema.

Destaca-se, ainda, que, segundo Goldstein (1990), tais informações podem ser colhidas por meio de trabalhos acadêmicos (artigos científicos, monografias, dissertações), registros policiais, policiais de ponta, vítimas, comunidades, infratores e outras agências governamentais e não governamentais.

Finalmente, Hipólito e Tasca (2012) sugerem o uso do diagrama de Ishikawa ou diagrama espinha de peixe (figura 2, na seção 2.3 deste artigo) para auxiliar na

mensuração das causas e efeitos, caracterizando o problema com suas causas principais e secundárias.

Na terceira etapa do método I.A.R.A, busca-se o estabelecimento da solução mais adequada ao problema para posterior implementação, trata-se da fase das respostas. Nessa fase, Oliveira (2006) destaca a importância de dimensionar objetivos, os quais podem representar a supressão completa do problema com ações sobre as causas ou, ainda, a redução de sua amplitude ou gravidade.

Para cumprir essa meta, Oliveira (2006) ressalta a necessidade de buscar respostas mais amplas do que, aquelas rotineiramente aplicadas, que, em regra, voltam-se apenas a reprimir um determinado fato delituoso ou prender um infrator ou, ainda, apenas repassar o problema a outra agência governamental, sem esquecer, contudo, que as respostas devem ser pautadas por ações adequadas, preferencialmente, de baixo custo e máximo benefício, sem esquecer de dimensionar objetivos estratégicos, os quais podem representar a supressão completa do problema com ações sobre as causas ou, ainda, a redução de sua amplitude ou gravidade.

Para tanto, destacam-se várias alternativas que podem ser exploradas, tais como: ações voltadas à redução de oportunidades, alteração na prestação de serviços governamentais, fornecimento de informações confiáveis da polícia à comunidade (procedimentos de segurança, informação, etc), desenvolvimento de novas habilidades e competências dos policiais, novas formas de autoridade, mobilização da comunidade etc, evitando o uso exclusivo de técnicas policiais tradicionais² (HIPÓLITO; TASCA).

No mesmo sentido, Bondaruk (2011) destaca as estratégias de prevenção ao crime através do desenho urbano, envolvendo técnicas como a melhoria da vigilância natural, controle de acesso que permita visualização do ambiente, bem como reforço territorial, marcado pela presença e vigilância constante de pessoas e habitantes de determinado local.

Para tanto, existem algumas técnicas aptas a facilitar o desenvolvimento dessas respostas, tais como o Triângulo de Análise de Problemas (TAP), que levam em conta a vítima, o infrator e o ambiente para, com base em ações criativas e de baixo custo, oferecer respostas relacionadas às causas descobertas na fase de análise dos problemas sem esquecer a viabilidade econômica da implementação dessas soluções (BONDARUK, 2011).

Essas ideias podem, ainda, ser explanadas por meio de uma ferramenta denominada 5W2H, por meio da qual são propostas cinco perguntas *What? Why? Who? Where? When?, How? How much?* (O que será feito? Por que? Quem vai fazer? Quando será feito? Como será feito? e Quanto custará?) para esclarecer a estratégia adotada na solução de um problema (CAMARGO, 2014).

Finalmente, Oliveira (2006) destaca que após aplicada a estratégia de solução dos problemas, passa-se à avaliação do emprego dessa técnica visando auferir o efeito que a estratégia teve sobre a resolução do problema.

A importância dessa fase revela-se em especial por dois aspectos. Primeiro, possibilita o acompanhamento social do desempenho da polícia e, segundo, permite que a própria instituição policial aprenda sobre a efetividade das estratégias desenvolvidas para determinados problemas aprimorando-as ou descartando-as (HIPÓLITO; TASCA, 2012).

Para tal análise, segundo os autores, se faz necessária a clara compreensão do problema, a concordância sobre quais interesses serão contemplados por meio da resolução do problema, a definição transparente do que se espera da polícia em relação ao problema, a determinação acerca dos efeitos esperados de curto ou longo prazo, a certeza de que a resposta implementada é legal e equânime e, ainda, o padrão de desempenho desejado em relação aos objetivos estabelecidos.

Diante do exposto, verifica-se que essa metodologia, destaca-se, não só pelo fato de possibilitar seu emprego na busca para a solução de vários problemas comuns ao cotidiano policial, sejam eles de desordem, crime ou contravenção ou medo do crime, mas, ainda, por possibilitar o uso de técnicas e soluções diversas das tradicionalmente utilizadas pelas instituições policiais. Visa, assim como a gestão e elaboração de projetos, que será doravante analisada, propiciar mecanismos para que a corporação atinja a excelência no serviço policial prestado melhorando os índices de desempenho de cada unidade operacional.

2.2 Gestão e elaboração de projetos no âmbito da polícia militar de Santa Catarina

No âmbito empresarial, o planejamento estratégico além de definir a missão e a visão de uma empresa também estabelece metas com a finalidade de direcionar, verificar e controlar a consecução de seus objetivos (TRENTIM, 2011).

Já o gerenciamento de projetos representa o veículo, ou seja, as ferramentas e técnicas empregadas para atingir a visão da empresa, podendo-se definir a visão como um alvo, a missão como a ação ou atividade pretendida e, por último, o gerenciamento de projetos como a forma de fazê-lo, ou seja, o caminho para atingir a visão. (CAMARGO, 2014).

Dessa forma, torna-se uníssono no meio empresarial que para atender as demandas de forma eficaz, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, mostra-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado em prioridades e objetivos, isso tanto no âmbito público quanto privado. Por essa razão, o gerenciamento de projetos tem crescido e se tornado cada vez mais importante para consecução de metas das corporações nos últimos anos, sejam elas públicas ou privadas (VARGAS, 2011).

Com base nesse cenário, a Polícia Militar de Santa Catarina, desenvolveu seu modelo de gestão estratégica por meio do Plano de Comando da corporação, o qual consolida os princípios, valores, eixos estruturantes e ações referentes à atuação policial militar, estabelecendo as premissas ou princípios com base nos quais serão pautadas todas as ações e estratégias de atuação da corporação (SANTA CATARINA, 2013).

Para este fim, o plano de comando estabeleceu um modelo de gestão calcado em duas dimensões interdependentes, quais sejam a avaliação de desempenho e a gestão por projetos. Dessa forma, o Plano de Comando estabelece um conjunto de 109 objetivos mensurados por indicadores de desempenho, ou seja, as metas a serem alcançadas, ficando a cargo de cada unidade ou órgão responsável definir como esses objetivos serão contemplados (SANTA CATARINA, 2013).

Para manter ou reestabelecer os índices de desempenho no nível desejado pela corporação, as unidades devem desenvolver, apresentar e executar, sempre com o apoio do Comando Geral, Secretaria do Estado da Segurança Pública e Governo do Estado, projetos que, embora sejam direcionados ao alcance de metas, devem ser adequados à realidade, às peculiaridades, às potencialidades e às limitações locais de cada unidade (SANTA CATARINA, 2013).

Nesse sentido, o Plano de Comando dispõe que sempre que um indicador de desempenho estiver abaixo do nível neutro, representado pela cor amarela no gráfico dos indicadores de desempenho, a Unidade Policial Militar responsável pelo desempenho daquele indicador será demandada a elaborar um projeto para melhoria da performance da sua OPM (SANTA CATARINA, 2013).

O projeto, sob o ponto de vista empresarial, nada mais é do que um empreendimento não repetitivo e caracterizado por uma sequência lógica de eventos planejados, com data inicial e final predefinidas, destinando-se ao cumprimento de objetivos claros e definidos, criando um resultado único, exclusivo. Além disso, deve ser conduzido por pessoas aptas a mobilizar recursos para execução do trabalho a ser desempenhado dentro de parâmetros de desempenho, qualidade, custo e um cronograma (TRENTIM, 2011).

Por outro lado, tarefa tão importante quanto à fase de elaboração e execução do projeto é o seu acompanhamento. Nesse particular, destaca-se o entendimento de Vargas (2011, p. 15):

[...] os objetivos do projeto e seus resultados devem ser avaliados e controlados, confrontados com o planejamento, durante todo o ciclo de vida do projeto, de modo a verificar a viabilidade e necessidade do projeto ao longo do tempo, uma vez que o cenário externo e o contexto da criação do projeto podem mudar. Outrossim, embora o projeto seja temporário, o resultado pode ser e geralmente é duradouro ou permanente, podendo ser o seu resultado tangível como a produção de um produto, item final ou componente ou, ainda, intangível como o desenvolvimento da capacidade de realizar um determinado serviço.

Conforme os preceitos revisados, o projeto constitui-se em uma poderosa ferramenta do planejamento de uma corporação, que apesar de temporário pode produzir efeitos duradouros, tendo por finalidade a implementação de uma ação planejada, com tempo predeterminado e personalizada, ou seja, visa tornar técnica a implementação de ações com foco em resultados em uma determinada corporação.

Para o desenvolvimento de seus projetos, a PMSC adota, como normativa, o Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Projetos no Âmbito da PMSC que oferece uma estrutura, baseada nas normas do renomado guia (PMBok)³ *Project Management Body of Knowledge* (PMBok), destinado a todos os projetos desenvolvidos na Corporação (SANTA CATARINA, 2013).

Importante ressaltar que o guia PMBok baseia-se no ciclo (P-D-C-A) *Plan-Do-Check-Act* (P-D-C-A), planejar, fazer, checar, agir ou corrigir (TRENTIM, 2011).

Já o guia de orientação de projetos traz o seguinte conceito de projeto:

O projeto, nada mais é do que um esforço temporário, empreendido por Oficiais da Polícia Militar de Santa Catarina, que tem como objetivo criar um produto, serviço ou resultado exclusivo para solucionar problemas identificados pela Polícia Militar. Trata-se de um meio de organizar ações que geralmente não são abordadas nos limites operacionais normais da organização, são frequentemente utilizados como forma de atingir o plano estratégico da organização, ou seja, o projeto – dentro da PMSC – é um modo de se concretizar o Plano de Comando. (SANTA CATARINA, 2013).

Como já referenciado por Vargas (2011), esse esforço temporário⁴, cronológico e metodológico demanda a figura dos responsáveis. No caso da PMSC, esses responsáveis são o coordenador geral, o coordenador de grupo e o gerenciador do projeto, os quais são representados, respectivamente, por um coronel que exerça o cargo de comandante ou diretor, pelo oficial superior responsável pela unidade e por um oficial subalterno, este será responsável, entre outras atribuições, pela confecção de um plano de trabalho (SANTA CATARINA, 2013).

O plano de trabalho, por sua vez, constitui-se de fases. Na fase preliminar, denominada iniciação, definem-se os objetivos do projeto. Em seguida, passa-se ao planejamento, fase na qual se detalham as metas e objetivos, determina-se o curso de ação criando-se o plano de gerenciamento de projeto. Em um terceiro momento, executa-se, coloca-se em ação o planejamento do projeto. Finalmente, destaca-se a fase do controle por meio da qual se exerce um monitoramento do projeto por meio de análise de *performance*, indicação de variações e correção de ações (UM... 2004).

Com base nessas orientações, o Guia de Projetos da PMSC, estabelece as regras para consecução de projetos pela instituição disponibilizando um modelo de plano de trabalho a ser elaborado para esse fim (figura 4) (SANTA CATARINA, 2013).

Esse plano de trabalho é composto, inicialmente, por uma fase preliminar em que o projeto deve ser identificado por meio de um título, especificado o seu objeto, que deve ser mensurável, empregados os responsáveis e definido o problema, por meio de uma justificativa (detalhamento do problema que se pretende resolver, ou seja, diagnóstico da situação) (UM..., 2004).

Da mesma forma, deve-se identificar o público alvo, os resultados esperados com a execução do projeto (os quais devem estar alinhados com os problemas identificados) e de que forma espera-se mensurar/medir tais resultados (a mensuração controla-se por meio das entregas das atividades cumpridas) (SANTA CATARINA, 2010).

Já o cronograma físico do plano de trabalho, composto pelas já referidas fases de planejamento, execução e avaliação, deve especificar as atividades/ações a serem realizadas para o desenvolvimento do produto, serviço ou resultado final, estabelecendo-se a data inicial e final de cada atividade, bem como o marco, ou seja, comprovação de cumprimento dessas atividades por meio documental para fins de avaliação dos resultados.

Salienta-se que o plano de trabalho, uma vez concluído, deve ser submetido à análise e aprovação do comandante da unidade (SANTA CATARINA, 2010).

Finalmente, concluído e aprovado o plano de trabalho resta incluí-lo com todos os seus anexos no *DOTPROJET*, um *software* livre de gestão de projetos adquirido pela Polícia Militar de Santa Catarina, por meio do qual são inseridos, visualizados e controlados os projetos que cada unidade desenvolve, visando a melhoria do desempenho dos indicadores do BI, ou seja, a gestão da corporação é voltada ao alcance de resultados (SANTA CATARINA, 2010).

Com base no exposto, verifica-se que o guia de elaboração e gestão de projetos no âmbito da PMSC dispõe acerca dos métodos a serem rigorosamente seguidos pelos gestores de projetos da corporação, propondo que os projetos sejam elaborados seguindo um cronograma, de forma lógica e metódica para que se possam alcançar resultados de forma eficaz.

Ainda que essa metodologia facilite e torne menos insipiente a elaboração e gestão de projetos na instituição, denota-se que a orientação dessa guia atribui maior ênfase ao campo formal do desenvolvimento do projeto (metodologia, procedimentos, formas e passos) sem, contudo, aprofundar os meios pelos quais se escolherão determinadas metas ou serão implementadas certas ações para a consecução dessas metas, diferentemente do policiamento orientado ao problema que, por meio do método I.A.R.A, foca na identificação e análise profunda do problema e suas causas, para proposição de soluções.

Com base nessa premissa é que surge a motivação para proposição da união da metodologia ofertada pelo guia de gestão e elaboração de projetos da PMSC e do

policimento orientado ao problema como estratégia para melhorar os índices dos indicadores de desempenho das unidades, alcançando excelência no serviço policial militar e satisfação social, conforme se passa a analisar.

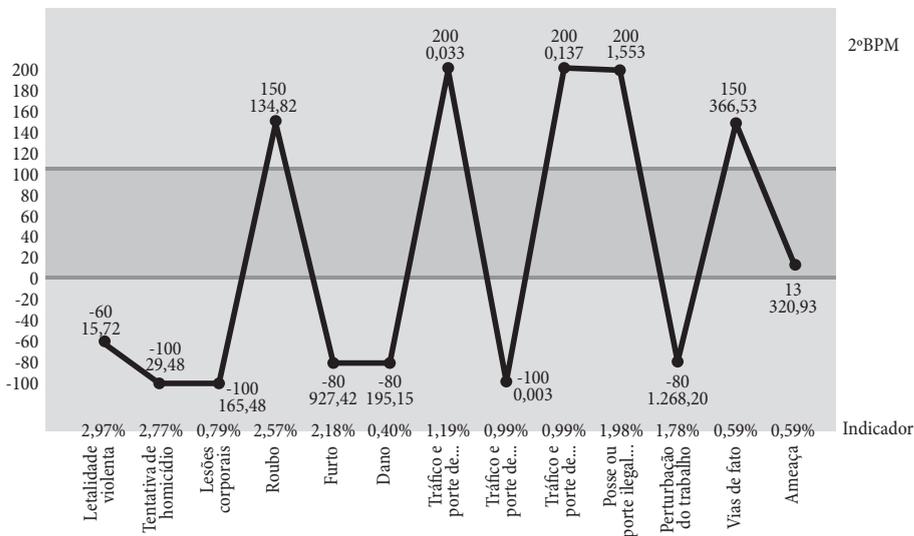
2.3 Proposta de aplicação do método I.A.R.A na elaboração e gestão de projetos no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina

Nessa seção, serão detalhados os resultados obtidos no estudo de caso, em conformidade com o objetivo geral desse artigo, qual seja o alinhamento do policiamento orientado ao problema à gestão por projetos no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina, como estratégia para melhorar os índices dos indicadores de desempenho das unidades policiais militares, utilizando-se como exemplo o problema dos baixos índices de desempenho de alguns indicadores da Organização Policial Militar sediada no Município de Chapecó.

Por meio dos dados apresentados na figura 1, percebe-se que os indicadores de desempenho do 2º Batalhão de Polícia Militar de Chapecó (2º BPM) estão aquém dos índices desejados pelo Comando Geral da Polícia Militar de Santa Catarina no que concerne à letalidade violenta (homicídio), tentativa de homicídio e lesões corporais.

A escala vermelha do gráfico indica desempenho insuficiente, representando à unidade uma oportunidade de melhoria de forma a atingir um nível de competitividade (escala amarela) ou, ainda, de excelência (escala verde), ensejando, por parte da unidade policial militar do Município, a necessidade de gestão e elaboração de um projeto capaz de melhorar esses índices (SANTA CATARINA, 2014).

Figura 1 – Quadro geral dos indicadores de desempenho do 2º BPM



Fonte: (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2014b)

Visando auxiliar a atividade de gestão e elaboração do projeto, serão desenvolvidas, em um primeiro momento, a identificação e análise do problema a fim de oferecer subsídios consistentes, tais como a causa desses problemas e todos os dados possíveis sobre elas, para elaboração da fase preliminar e da fase do planejamento do projeto. Já em um segundo momento, com base nos dados identificados e analisados, serão elaboradas as respostas, soluções para o problema, sempre relacionadas às causas identificadas de forma a facilitar o desenvolvimento da fase da execução do projeto, que envolve metas, atividades ou ações e entregas e, por fim, a avaliação do projeto.

Para tanto, além da coleta de dados estatísticos oficiais⁵, pesquisa a sítios da internet - buscando projetos e ideias implementados por outros órgãos segurança pública⁶ -, reuniram-se ideias e apontamentos, por meio de entrevistas informais realizadas com diversos atores sociais⁷, buscando-se a obtenção de pontos de vista diversificados acerca do problema apresentado.

Primeiramente, quanto a relevância dessa problemática, ressalta-se que a crescente dos crimes contra a vida e de letalidade violenta em Chapecó causam, na visão dos entrevistados, grande temor e insegurança na população, proporcionando uma crescente descredibilidade em relação aos órgãos de segurança pública que já foram, inclusive, alvo de protestos da população chapecoense que saiu às ruas com faixas e cartazes clamando por segurança pública no início deste ano (LANG, 2014).

Institucionalmente, evidencia-se que o fato de o município de Chapecó que, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), conta com aproximadamente 202 mil habitantes em 2014, contabilizar conforme relatório da Secretaria de Estado de Segurança Pública do Estado de Santa Catarina, no período de janeiro a outubro de 2014, 42 homicídios, figurando como segundo maior índice de homicídios do Estado, desperta os sistemas de alerta da corporação que dispõe como meta aceitável um índice de 12 homicídios a cada 100 mil habitantes em um período de 12 meses (SANTA CATARINA, 2013).

Ressalta-se, ainda, que, segundo Durão (2008), para as organizações de segurança pública, em especial as policiais, a recorrência de crimes é sempre um fator preocupante dada à missão de preservação da ordem pública que desempenha, sobremaneira quando a criminalidade apresenta índices superiores aos aceitáveis ou desejáveis pela sociedade e pela própria instituição.

Quanto à especificação do problema dos crimes contra a vida e letalidade violenta foram identificadas, preliminarmente, as informações constantes do Quadro 1.

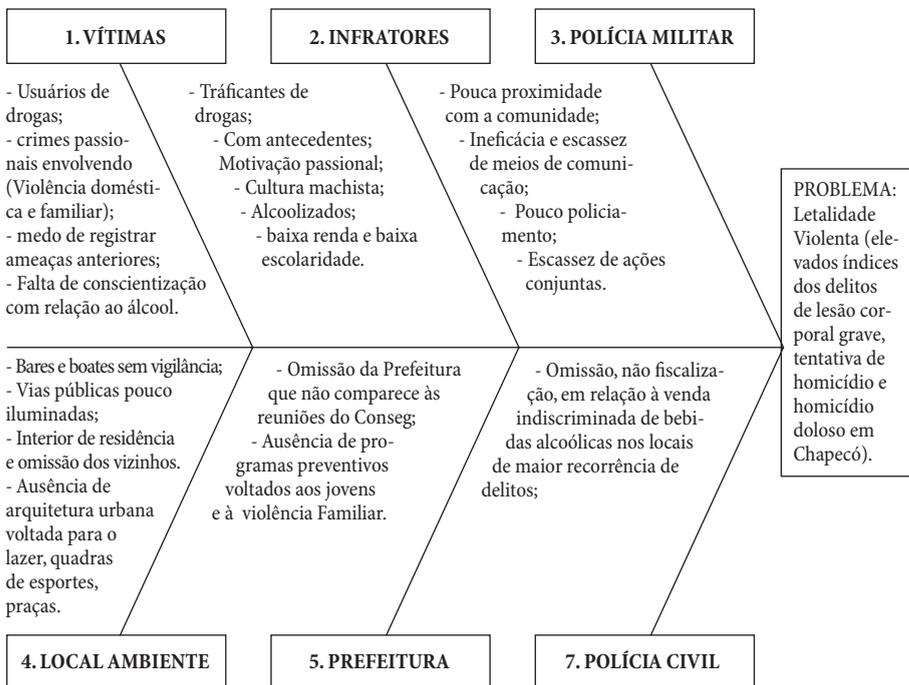
Quadro 1 – Tabela de identificação de problemas

| | |
|------------------|---|
| TIPO DA INFRAÇÃO | Lesão corporal grave, tentativa de homicídio e homicídio doloso |
| PROCEDIMENTO | Geralmente com uso de arma de fogo ou arma branca (30%) (faca ou facão) |
| LOCALIZAÇÃO | A maioria das ocorrências nos bairros, Efapi, Passo dos Fortes, São Pedro e Centro. Ocorrem em vias públicas (60%) pouco iluminadas, com pouca circulação de pessoas ou no interior ou entorno das residências (27,28%) e nas saídas de bares e boates. |
| PESSOAS | Faixa etária dos autores entre 18 e 59 anos, muitos com antecedentes criminais registrados (84%), envolvendo em grande parte a ingestão de álcool. |
| TEMPO | Durante à noite e madrugada, geralmente nos horários entre às 1800h até as 0500h, com maior recorrência nas quartas, quintas, sextas-feiras e nos finais de semana. |
| EVENTOS | São fatos recorrentes, não estão relacionados a grandes eventos. |

Fonte: Adaptado pela autora de (OLIVEIRA, 2006).

Uma vez identificado e procedido um detalhamento inicial do problema, passa-se ao segundo passo do planejamento do projeto, a análise do problema, realizada por meio das já mencionadas entrevistas, relatórios dos órgãos de segurança pública e representante do CONSEG, que foram sistematizadas no diagrama de Ishikawa apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: Adaptado pela autora de (HIPÓLITO; TASCIA, 2012)

Finalmente, com base nos procedimentos de identificação e análise realizados torna-se possível avançar para a terceira etapa/atividade do planejamento do projeto, qual seja, a proposição de possíveis soluções, respostas aos problemas, as quais deverão ter estreita ligação com as causas identificadas (DURÃO, 2008).

Para redução ou eliminação desses problemas as sugestões dos entrevistados convergem para dois eixos, quais sejam, a prevenção, por meio de projetos sociais com proximidade polícia/comunidade e a repressão por meio de ações pontuais e eficazes.

Da mesma forma, projetos desenvolvidos com sucesso por outros órgãos de segurança pública, tais como o Programa Fica Vivo⁸, o projeto de intervenção com relação ao abuso doméstico em Duluth⁹, o Projeto Dialogar¹⁰ e o Projeto Balada Segura¹¹, apontam para ações interdisciplinares que envolvam polícia, comunidade e outros órgãos de segurança pública, desenvolvendo e aplicando tanto ações repressivas quanto preventivas com foco a curto, médio e longo prazo.

Considerando o contexto analisado, serão apresentadas soluções ou respostas aptas a agir sobre as causas do problema da letalidade violenta e crimes contra a vida em Chapecó, essas respostas serão apresentadas como proposta para elaboração da terceira fase do plano de trabalho de um projeto, a execução, sem estabelecer, no entanto, o período de execução e o orçamento previsto para cada atividade já que a finalidade não é desenvolver um projeto em si, mas sim mostrar como o policiamento orientado ao problema pode auxiliar na elaboração do mesmo (Quadro 2).

Quadro 2: Proposta de respostas/ações para a fase da execução do plano de trabalho

| | |
|--|---|
| Rótulo do problema: crimes contra a vida e letalidade violenta em Chapecó. | |
| Objetivo: reduzir e controlar os índices de letalidade violenta, lesões corporais graves e tentativa de homicídio, nos bairros Efapi, São Pedro e Passo dos Fortes em Chapecó, área da 3ª Cia do 2º BPM. | |
| Indicador: reduzir os indicadores da letalidade violenta (homicídios) e tentativa de homicídios em 50% e o indicador das lesões corporais em 20%, visando atingir as metas estabelecidas no Plano de Comando (nível bom ou neutro). | |
| Período do Projeto: outubro de 2014 à Outubro de 2015 (1 ano) | |
| CAUSA 1 | Intensidade do tráfico e uso de drogas em especial nos bairros Efapi, São Pedro e Passo dos Fortes, envolvendo jovens e adolescentes; |
| Meta 1.1 Desenvolver uma rede de proteção social por meio de ações em conjunto com a Prefeitura, por meio da Secretaria de Juventude Esportes e Lazer (SEJEL), Universidades, Assistência Social, Ministério Público e Consegs, visando envolver crianças, adolescentes e jovens que estejam na faixa de risco em especial aquelas reincidentes, carentes e com tempo ocioso nos bairros Efapi e São Pedro em atividades esportivas, de lazer e cultura, aproveitando, inclusive, o potencial esportivo da cidade, com a finalidade de construir oportunidades diversas daquelas envolvendo atividades ilícitas, reduzindo a oportunidade para tráfico de drogas nesses locais; | |

| | |
|---|--|
| Atividade/Ação 1.1.1 Agendar reunião com os representantes dos diversos órgãos mencionados a fim de expor o problema e desenvolver estratégia de ação; | Marco/Entrega 1.1.1.1 Ata de reunião; |
| Atividade/Ação 1.1.2 Apresentação do Plano de Ação; | Marco/Entrega 1.1.2.1 Plano de ação aprovado; |
| Atividade/Ação 1.1.3 Implementação das ações do plano de ação; | Marco/Entrega 1.1.3.1 Relatórios, atas, certificados, reaises; |
| Meta 1.2 Intensificar e promover palestras por meio do PROERD envolvendo o maior número de pais, jovens e adultos da comunidade com relação ao problema das drogas e seus efeitos sociais, propondo a criação de espaços dentro e fora das escolas propícios para a resolução de conflitos envolvendo nessa atividade policiais, alunos multiplicadores, alunos universitários da área da assistência social e psicologia. | |
| Atividade/Ação 1.2.1 Agendamento das Palestras e realização das palestras; | Marco/Entrega 1.2.1.1 Realese das palestras prestadas; |
| Atividade/Ação 1.2.2 Capacitação de policias para mediação de conflitos extrajudiciais; | Marco/Entrega 1.2.1.2 Certificados de conclusão do curso; |
| Meta 1.3 Aproximar e aumentar os canais de comunicação entre a polícia e a comunidade; | |
| Atividade/Ação 1.3.1 Desenvolver um canal de comunicação pela internet em que seja possível à comunidade em geral relatar os problemas de segurança pública identificados e vivenciados em seu bairro e sugerir ações; | Marco/Entrega 1.2.1.1 Disponibilização de página desenvolvida online; |
| Meta 1.4 Aumentar a ostensividade por meio de patrulhamento ostensivo a pé nos bairros Efapi, São Pedro e Passo dos Fortes nos pontos críticos de tráfico de drogas de forma a demonstrar a presença do Estado nesses locais e promover uma maior aproximação polícia/comunidade por meio do atendimento de outras demandas do local e estabelecendo um contato com os moradores do bairro; | |
| Atividade/Ação 1.4.1 Readequar as escalas policiais; | Marco/Entrega 1.2.1.1 Aprovação das escalas policiais; |
| CAUSA 2 | Crimes passionais, geralmente precedidos de violência doméstica e familiar. |
| Meta 2.1 Realizar um trabalho de proteção social envolvendo novamente uma rede de parcerias por meio do Ministério Público, Consegs, Prefeitura, Universidades, Polícia Civil e Polícia Militar a fim de conscientizar vítimas e agressores acerca da possibilidade da resolução de conflitos por meio do diálogo, propondo para tanto, da mesma forma que no caso dos jovens envolvidos com tráfico, espaços para mediação de conflitos e encaminhamento tanto dos agressores reincidentes como das vítimas a um acompanhamento psicossocial; | |
| Atividade/Ação 2.1.1 Agendamento de reunião para buscar parcerias e elaborar estratégia de proteção social em conjunto com os órgãos e instituições referidos; | Marco/Entrega 2.1.1.1 Ata de reunião; |

| | | |
|---|---|--|
| Atividade 2.1.2 Mapeamento, em conjunto com a Polícia Civil (Delegacia de Proteção à Criança Mulher e Idoso), dos casos de reincidência em violência doméstica e familiar para encaminhamento a tratamento psicossocial; | | Marco/Entrega 2.1.2.1 Relatório de dados; |
| Atividade/Ação 2.1.3 Agendamento de atendimento psicossocial e mediação quando do atendimento da ocorrência; | | Marco/Entrega 2.1.3.1 Notificações; |
| CAUSA 3 | Desentendimentos e “brigas” em saídas de bares e boates em horário noturno (das 18h às 05h) em especial nas quartas, quintas, sextas, sábados (quando atinge o ápice) e aos domingos. | |
| Meta 3.1 Promover, convênio, de forma integrada com o Detran, polícia civil e órgãos locais de trânsito para promoção de ações de fiscalização e educação de trânsito em especial de alcoolemia, bem como de verificação de porte de armas de fogo e armas brancas visando reduzir direta e indiretamente os índices de letalidade violenta e crimes contra a vida causados em decorrência de alterações psíquicas provocadas pelo álcool a exemplo da mencionada operação balada segura implementada em Porto Alegre. | | |
| Atividade/Ação 3.1.1 Reunião com os órgãos mencionados e confecção de convênio; | | Marco/Entrega 3.1.1.1 Ata de reunião e aprovação de convênio; |
| Atividade/Ação 3.1.2 Realização de blitz de trânsito com intuito repressivo e educativo, de forma integrada com os órgãos supramencionados, em locais de grande concentração de bares e casas noturnas bem como em roteiros/itinerários de deslocamento para festas e eventos, em locais e horários de maior índice de letalidade violenta e crimes contra a vida; | | Marco/Entrega 3.1.2.1 Elaboração e aprovação de ordem de operações; |
| Meta 3.2 Restrição, por parte da polícia civil, do horário de venda de bebidas alcoólicas, em especial em bares e boates considerados pontos críticos. | | |
| Atividade/Ação 3.2.1 Reunião com representantes da polícia civil para discussão dessa proposta e mapeamento conjunto dos bares e boates objeto da ação; | | Marco/Entrega 3.2.1.1 Ata da reunião e apresentação da proposta (portaria); |
| Meta 3.3 Ação intensiva de fiscalização conjunta (PM,PC) em bares e boates consideradas pontos críticos, nos dias e horários de maior incidência dos delitos; | | |
| Atividade/Ação 3.3.1 Adequação das Escalas e Realização das operações; | | Marco/Entrega 3.3.1.1 Aprovação das escalas e ordem de operações; |

Fonte: Adaptado pela autora de (SANTA CATARINA, 2010).

Finalmente, a etapa de avaliação e controle não será abordada neste trabalho porque requer a efetiva implementação das ações/respostas pela unidade operacional, não sendo este o objetivo desse trabalho, devendo ser realizada, no caso de implementação efetiva, desde o início do desenvolvimento das ações previstas para que seja possível a realização de ajustes caso seja necessário.

3 CONCLUSÃO

Conforme analisado, o planejamento estratégico da Polícia Militar de Santa Catarina, formalizado em um do Plano de Comando, adotou como modelo de gestão a avaliação de desempenho e a gestão por projetos. Embora essas estratégias constituam dimensões interdependentes são complementares na medida em que o desempenho insatisfatório de uma unidade operacional, controlado por meio do *software* de inteligência BI, demanda, por parte dessa unidade, o desenvolvimento de um projeto apto a melhorar esse desempenho.

Verificou-se, ainda, que a gestão e elaboração de projetos no âmbito da instituição deve seguir o guia de orientação para elaboração de projetos no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina, que estabelece um procedimento rigoroso e formal para elaboração de um projeto.

Contudo, ainda que seja essencial tanto aos oficiais gestores como à corporação que se adote para consecução dos projetos uma orientação que propicia o desenvolvimento padronizado, formal e cronológico a ser seguido, verificou-se que essa metodologia restringe-se muito mais à formalização do projeto do que propriamente ao conteúdo. Ou seja, a forma com que serão estabelecidas as metas e desenvolvidas as atividades ficam a critério de cada unidade que pode, inclusive, desenvolver projetos contendo ações que não contemplem as causas efetivas dos problemas e, por consequência, acabem por não refletir na melhoria dos índices de desempenho.

Procedendo-se a análise do policiamento orientado ao problema verificou-se que esse procedimento, além de ser adotado como meta pelo plano de comando da corporação e disseminado por meio da Secretaria Nacional de Segurança Pública, sendo implementado por diversos órgãos de segurança pública, oferece uma metodologia de identificação, análise, respostas e avaliação do problema a fim de buscar suas causas e oferecer respostas com maior embasamento e conhecimento do problema a ser tratado, possibilitando a implementação de ações efetivas por parte dos organismos de segurança pública em parceria com a comunidade.

Finalmente, na proposta de alinhamento das duas metodologias, a gestão e elaboração de projetos implementada pela PMSC e o policiamento orientado ao problema, verificou-se que ambas são complementares. O guia de gestão e elaboração de projetos propicia o alinhamento formal e padronizado dos projetos. Já o policiamento orientado ao problema oferece uma metodologia de análise aprofundada do problema para que se possa ao final propor respostas, metas ou soluções alinhadas com as verdadeiras causas daquele sintoma representado pelos indicadores de desempenho do BI.

NOTAS

- 1 Com a expressão mencionada o autor referencia um caso em que, hipoteticamente, todos os dias crianças caíam na água e eram levadas pela correnteza, forçando quem passava pelo local a continuamente arriscar-se para salvá-las, parecendo óbvio e urgente que, tão logo a repetição das ocorrências fosse comprovada, deveria se desvendar o que estava acontecendo com as crianças antes de elas caírem na água. (ROLIM, 2009).
- 2 Táticas tradicionais – normalmente relacionadas às atividades básicas de policiamento, prisões, intimações, policiamento fixo, investigação policial, rondas randômicas, etc. Táticas não tradicionais – ações comunitárias ou que agreguem nova forma de intervenção: organização da comunidade, educação da população, alteração no comportamento dos atores, comunicação transparente com a população, etc. (HIPÓLITO; TASCA, 2012, p. 210).
- 3 Project Management Body of Knowledge (PMBoK), é um guia de melhores práticas em gerenciamento de projetos, editado pelo (PMI) Project Management Institute, entidade mundial sem fins lucrativos voltada para o gerenciamento de projetos que foi fundada em 1969 nos EUA, é considerado o padrão de fato em gerenciamento, possuindo mais de um milhão de membros ao redor do mundo. (TRENTIM, 2011)
- 4 Temporário porque todo projeto possui uma data de início e de término. Isso não significa que seus resultados sejam temporários. O projeto finda quando atinge o seu objetivo: entregar um produto/serviço ou resultado. Já o resultado pode ter efeitos duradouros. Temporário também não quer dizer de curta duração, há projetos que podem levar até 12 meses, por exemplo (longa duração), para alcançar o seu objetivo. (SANTA CATARINA, 2010).
- 5 Relatório de homicídios, tentativa de homicídio e lesões corporais da Agência Central de Inteligência da Polícia Militar de Santa Catarina (ACI PMSC); Relatório de homicídios da Secretaria de Estado de Segurança Pública de Santa Catarina (SSP SC); Relatório Estatístico 015/2014 do Núcleo de Inteligência de Fronteira de Chapecó (NIN-TFRON); Dados do BI PMSC; [...] (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2014a; DELEGACIA GERAL DE POLÍCIA CIVIL, 2014).
- 6 Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo, implementado pelo Governo do Estado de Minas Gerais. Projeto Piloto da Polícia Civil de Minas Gerais, denominado Dialogar, para prevenção e controle da violência doméstica e familiar. Projeto de intervenção Duluth desenvolvido em Minnesota e que visa convencer agressores do sexo masculino a não utilizar da violência para solução de conflitos. (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2009).
- 7 Presidente do Conselho Comunitário de Segurança do bairro Efapi em Chapecó, Comandante do setor oeste do 2º Batalhão de Polícia Militar de Chapecó, Agente de Inteligência do 2º Batalhão de Polícia Militar de Chapecó, Chefe da Divisão de Investigação Criminal de Fronteira da Polícia Civil de Chapecó (DIC/FRON).
- 8 O programa de redução de homicídios fica vivo, foi implementado em Belo Horizonte em um bairro com altos índices de letalidade violenta e forte tráfico de drogas, baseou-se em dois eixos (intervenção estratégica e proteção social) e devido sucesso obtido, especialmente na redução de homicídios em 69% nos primeiros seis meses de implementação do projeto, foi expandido para todo o Estado mineiro. (GOVERNDO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2009).
- 9 A estratégia desenvolvida pelo Modelo de Duluth, criado em 1981 a partir do Projeto de Intervenção referente ao abuso doméstico em Duluth, Minnesota, adotou como estratégia, após identificar os fatores que levam os agressores a cometerem os abusos, trabalhar uma reconscientização dos mesmos por meio de uma teoria denominada “toda da igualdade” composta por oito itens, quais sejam: a negociação e a justiça, a parceria econômica, a responsabilidade compartilhada, a paternidade responsável, a honestidade, a responsabilidade, a confiança e apoio, o respeito, e o comportamento não ameaçador. Esse programa demonstrou um efeito positivo sobre a reincidência nos dois experimentos em que foi aplicado, com uma média de redução da de 40% no primeiro grupo e 55% no segundo, sendo reproduzido por diversos Estados. (CRIMESOLUTIONS, 2014).
- 10 O Projeto Dialogar para prevenir, aproximar para construir foi implementado pela Delegacia de Polícia de Atendimento a Mulher de Minas Gerais, tendo em vista o alto índice de reincidência dos agressores e vítimas de violência doméstica, por meio desse projeto, o policial em parceria com assistentes sociais oferece um tratamento humanizado tanto ao agressor quanto à vítima buscando conscientização e entendimento entre as partes, objetivando não apenas punir, mas possibilitar que continuem no convívio familiar, sempre com observância à aplicação da Lei 11.340/2006 (Lei Maria da Penha) e instauração do inquérito policial. (OLIVEIRA; PAIXÃO, 2012).
- 11 A Balada Segura faz parte das ações do Governo do Estado para a Década de Ação pela Segurança no Trânsito - período 2011/2020 - com o objetivo de combater a violência no trânsito e reduzir pela metade o número de mortos até 2020. A ação consiste em blitz de fiscalização e educação tanto em locais de grande concentração de bares e casas noturnas, como em roteiros/itinerários de deslocamento para festas e eventos, visando a combater, principalmente, a condução de veículos por motoristas alcoolizados. Realizada em parceria, agrega esforços do Governo Estadual, por meio do Detran/RS, Brigada Militar, Polícia Civil, Órgãos Executivos de Trânsito Municipais. A Operação também conta com a Polícia Rodoviária Federal, nas cidades cortadas por BRs. (GOVERNO DO ESTADO RIO GRANDE DO SUL, 2014).

REFERÊNCIAS

- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BONDARUK, Roberson Luiz. **A prevenção do crime através do desenho urbano**. Curitiba: Do Autor, 2007.
- BRODEUR, Jean-Paul. **Como reconhecer um bom policiamento**. São Paulo: EDUSP, 200
- AMARGO, Marta Rocha. **Gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CRIMESOLUTIONS. **Intervenções para delinquentes violência doméstica: modelo Duluth**. Disponível em: <<http://www.crimesolutions.gov/PracticeDetails.aspx?ID=17&outcome=134#134>> Acesso em: 16. out. 2014
- DELEGACIA GERAL DE POLÍCIA CIVIL. DIFRON – Diretoria de Polícia de Fronteira. 12ª Delegacia Regional de Polícia de Fronteira. 12º NINTFRON – Núcleo de Inteligência de Fronteira de Chapecó. **Relatório Estatístico n.º 015/2014: análise de homicídios em Chapecó em 2014**. Chapecó, 2014.
- DURÃO, Susana Soares Branco. **Patrulha e proximidade**. Portugal: Almedina, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLDSTEIN, Herman. **Problem oriented policing**. New York, EUA: Copyright, 1990.
- GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Defesa Social. Superintendencia de Prevenção à Criminalidade. **Programa de Controle de Homicídios Fica Vivo**. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <<http://cmdss2011.org/site/wp-content/uploads/2011/07/Programa-de-Controle-de-Homic%C3%ADdios-%E2%80%93-Fica-Vivo.pdf>>. Acesso em 16. out. 2014
- GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. DETRAN. **Balada segura 3 anos**. Disponível em: <<http://www.baladasegura.rs.gov.br/conteudo/993/a-balada-segura>>. Acesso em: 16 set. 2014.
- HIPÓLITO, Marcello Martinez; TASCIA, Jorge Eduardo. **Superando o mito do espantoso: uma polícia orientada para a resolução dos problemas de segurança pública**: Insular, 2012.
- LANG, Raquel. Por uma Chapecó mais segura. **Revista de Chapecó**, Chapecó, ano 4, n. 22, p. 32-35, 2014.
- MARCINEIRO, Nazareno. **Polícia comunitária: construindo segurança nas comunidades**. Florianópolis: Insular, 2009.
- OLIVEIRA, Cilene Teles de; PAIXÃO, Mary Luiza de Freitas. **Violência doméstica: novo espaço de experiência profissional para o Serviço social**. Disponível em: <<http://www.cress-mg.org.br/>>. Acesso em: 16 set. 2014.
- OLIVEIRA, José Ferreira de. **As políticas de segurança e os modelos de policiamento: a emergência do policiamento de proximidade**. Coimbra: Almedina, 2006.

POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA. Agência Central de Inteligência. **Relatório Agência Central de Inteligência**. Florianópolis: [S.n.], 2014.

_____. **BI. Informações estratégicas**. Florianópolis: [S.l.], 2014. (Informação institucional).

ROLIM, Marcos. **A síndrome da rainha vermelha**: policiamento e segurança pública no século XXI. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, Inglaterra: University of Oxford - Centre for Brazilian Studies, 2009.

SANTA CATARINA (ESTADO). Secretaria de Estado da Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. **Plano de Comando**: Polícia Militar de Santa Catarina. Florianópolis: PMSC, 2013.

_____. Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. Guia de orientação para o desenvolvimento de projetos no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina. Florianópolis: [S.n.], 2010)

_____. Secretaria do Estado de Segurança Pública. **Mapa da Letalidade Violenta**. Florianópolis: [S.n.], 2014.

STONER, James A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TRENTIM, Mário Henrique. **Gerenciamento de projetos**. São Paulo: Atlas, 2011.

UM GUIA DO CONJUNTO DE CONHECIMENTOS EM GERENCIAMENTOS DE PROJETOS. 3. ed. [S.l.]: [S.n.], 2004.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

THE PROBLEM ORIENTED POLICING AS A STRATEGY FOR DESIGN AND MANAGEMENT IN PROJECTS UNDER THE PLAN OF MILITARY POLICE COMMAND OF ST CATHERINE.

ABSTRACT

The Plan Command of the Military Police of Santa Catarina establishes the principles, values and structural axes of military policing. To achieve such guidelines, this document defines a model of management underpinned in two dimensions: performance evaluation and management projects. Indeed, the article aims to associate the strategy of the problem-oriented policing, through the identification, analysis, responses and assessment method (IARA), management by projects under the Plan Command of the Military Police of Santa Catarina, with at the end, a proposal for structuring the project, through a case study on the problem of violent mortality in Chapecó / SC. The study has an exploratory nature, aiming to provide greater familiarity with the problem of managing and writing projects as well

as the strategy of the problem-oriented policing, by making a qualitative approach based on the use of bibliographic and documentary procedures by conducting the survey data and conducting informal interviews in order to make more explicit the importance of the issue has especially for managers officers of the corporation projects that seek to improve the rates of performance indicators for its military police units.

Keywords: Query plan. The problem-oriented policing. Management of projects. Police Sciences.