



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ- REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM SEGURANÇA
PÚBLICA**

GILSON DE JESUS TELES

**A VALORIZAÇÃO DE PESSOAS NA POLÍCIA CIVIL DA PARAÍBA: UM ESTUDO
ACERCA DA CATEGORIA DOS DELEGADOS**

**JOÃO PESSOA
NOVEMBRO/2016**

GILSON DE JESUS TELES

A VALORIZAÇÃO DE PESSOAS NA POLÍCIA CIVIL DA PARAÍBA: UM ESTUDO
ACERCA DA CATEGORIA DOS DELEGADOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação apresentado a Universidade Estadual da Paraíba, como parte do requisito parcial à obtenção do título de especialista *latu-sensu* em Gestão Estratégica em Segurança Pública.

Prof.^a Orientadora: Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza
Prof.^o. Coorientador: Me. Arturo Rodrigues Felinto

JOÃO PESSOA
NOVEMBRO/2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

T269v Teles, Gilson de Jesus

A valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba
[manuscrito] : um estudo acerca da categoria dos delegados /
Gilson de Jesus Teles. - 2017.

62 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica na
Segurança Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-
Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2017.

"Orientação: Profa. Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza,
Departamento de Arquivologia".

"Co-Orientação: Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto,
Departamento de Administração".

1.Delegado de polícia. 2.Valorização de pessoas. 3. Polícia
Civil. I. Título.

21. ed. CDD 658.4

GILSON DE JESUS TELES

A VALORIZAÇÃO DE PESSOAS NA POLÍCIA CIVIL DA PARAÍBA: UM ESTUDO
ACERCA DA CATEGORIA DOS DELEGADOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação apresentado a Universidade Estadual da Paraíba, como parte do requisito parcial à obtenção do título de especialista *latu-sensu* em Gestão Estratégica em Segurança Pública.

Aprovada em: 07/12/2016

Nota: 9,0

BANCA EXAMINADORA



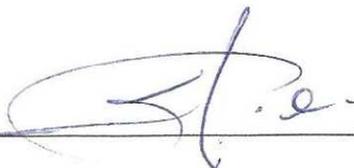
Prof.^a Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza – Orientadora

Universidade Estadual da Paraíba - UEPB



Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto – Coorientador

Universidade Federal da Paraíba - UFPB



Prof. Me. Severiano Pedro do Nascimento Filho

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

JOÃO PESSOA

NOVEMBRO/2016

Dedico esse trabalho, à memória de meu avô Osvaldo, pelos primeiros ensinamentos; à memória de minha mãe Osvaldina, pela fonte de entusiasmo e motivação que sempre representou; à memória do meu Amigo Cejas Nunes, que a cada triunfo dos amigos vibrava mais do que o realizador; à minha irmã Jucilene, sempre ao meu lado; ao meu tio Osvalmir, pelos primeiros incentivos; à minha avó Nena Teles, que com os seus 90 anos é um exemplo de coragem; aos meus afilhados Rodrigo Teles, Ana Beatriz Teles, Vitor Teles e minha enteada Ellany, os quais estão sempre ao meu alcance; à minha esposa Orlene, pela paciência, estímulo e compreensão; aos meus filhos Thales Henrique e Ana Luíza que são minha maior expressão de amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado a oportunidade de concluir essa especialização;

À minha orientadora, professora Ana Lúcia, comprometida e que sempre acreditou em mim;

Ao meu co-orientador Arturo Felinto pela lhanza e amizade;

Ao amigo William, pela paciência e presteza;

Aos amigos Ramirez, Cristiano e Renata, pela generosidade;

Ao amigo Henry e minha equipe de trabalho, pela compreensão;

À minha esposa Orlene Dantas, pela dedicação e companheirismo.

"Sou caçador de nuvens. Já fui caçado por tempestades. Uma delas, benfazeja, me colocou no topo desta montanha de sonho e de glória. Tive mais do que pedi, cheguei mais longe do que mereço." (Ulisses Guimarães, 1988).

TELES, Gilson de Jesus. **A Valorização de Pessoas na Polícia Civil da Paraíba**: um estudo acerca da categoria dos delegados. 2016. 62 f. Trabalho de conclusão de curso (especialização)- Universidade Estadual Da Paraíba. Curso De Especialização Em Gestão Estratégica Na Segurança Pública, João Pessoa, 2016.

RESUMO

Em 2011, com a implantação do primeiro Plano Operacional de Segurança Pública da Paraíba, o modelo de Segurança Pública sofreu uma reestruturação com uma nova política de Estado que redimensionou o combate à violência em todo o território da Paraíba. Assim, a valorização do Delegado de Polícia passou a ser fundamental ao considerarmos que o seu papel é o de coordenar, gerenciar e executar as ações de polícia judiciária e investigativa, portanto, um dos gestores responsáveis pelo êxito das metas estabelecidas pelo novo Planejamento Estratégico de Segurança. Nesse sentido, nossa pesquisa foi analisar a valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba na categoria dos delegados. Para tanto, os resultados foram apresentados com análises qualitativas, baseadas em pesquisas bibliográficas de artigos científicos, livros, leis, regulamentos, material de internet, que descreveram as principais iniciativas de valorização dos Delegados de Polícia a partir do ano de 2011, além de ter apresentado as principais mudanças que efetivamente valorizaram a carreira do delegado, bem como, avaliaram o impacto dessas mudanças tomando como referência os indicadores de valorização profissional, aplicados em uma pesquisa com a polícia civil e militar do Estado do Rio de Janeiro em 2011. Por fim, foi possível revelar que as seis mudanças que valorizaram o Delegado de Polícia da Paraíba atingiram apenas três indicadores dos cinco possíveis de valorização profissional, a saber, dignidade, reconhecimento e realização, ficando de fora segurança e perspectiva promissora; ademais, três dessas mudanças oriundas da gestão de pessoas alcançaram, tão somente, a dois indicadores de valorização profissional, que foi reconhecimento e realização, não atingindo, portanto, os indicadores de dignidade, segurança e perspectiva promissora.

Palavras-chave: Delegado de Polícia. Valorização de Pessoas. Polícia Civil.

ABSTRACT

In 2011, with the implementation of the first Operational Plan for Public Security in Paraíba, the Public Security model underwent a restructuring with a new State policy that re-dimensioned the fight against violence in Paraíba. Thus, the valorization of the Police Delegate has become fundamental when we consider that its role is to coordinate, manage and execute judicial and investigative police actions, therefore, one of the managers responsible for the success of the goals established by the new Strategic Planning of Safety. In this sense, our research was to analyze the valuation of people in the Paraíba Civil Police in the category of delegates. For that, the results were presented with qualitative analyzes, based on bibliographical researches of scientific articles, books, laws, regulations, internet material, which described the main initiatives of valorization of Police Delegates as of year 2011, besides having Presented the main changes that effectively valorized the career of the delegate, as well as, evaluated the impact of these changes taking as reference the indicators of professional valorization, applied in a research with the civil and military police of the State of Rio de Janeiro in 2011. Finally , It was possible to reveal that the six changes that valorized the Police Delegate of Paraíba reached only three indicators of the five possible values of professional valorization, namely, dignity, recognition and achievement, leaving out security and promising perspective; In addition, three of these changes stemming from people management reached only two indicators of professional valorization, which were recognition and achievement, thus not reaching the indicators of dignity, security and promising prospects.

Key words: Police Delegate. Appreciation of People. Civil Police.

LISTA DE SIGLAS

ACADEPOL – Academia de Polícia Civil

ADEPDEL – associação em defesa das prerrogativas dos delegados de polícia

ARH- Administração de recursos humanos

CF- Constituição Federal

CSPC- Conselho Superior de Polícia Civil

CVLIs- Crimes violentos letais e intencionais

DEGEPOL – Delegacia Geral de Polícia Civil

MARE- Ministério de Administração Federal e Reforma de Estado

MJ- Ministério da Justiça

PPUP- Prêmio Paraíba Unida Pela Paz

RH- Recursos humanos

SEDS- Secretaria da Segurança e da Defesa Social

TISPs- Territórios Integrados de Segurança Pública e Defesa Social

UEPB- Universidade Estadual da Paraíba

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Formado a partir dos dez tópicos sugeridos por Hitrop (1996)	26
QUADRO 2: Iniciativas de valorização	29
QUADRO 3: Comparativo entre as principais mudanças que valorizaram o delegado, os indicadores sugeridos por Padilha e as práticas de gestão de pessoas propostas por Hitrop	33
QUADRO 4: Evolução histórica da Polícia Civil no Brasil	42
QUADRO 5: Evolução histórica da Polícia Civil da Paraíba	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	16
2.1.1	Conceito	16
2.1.2	Evolução Histórica	18
2.1.3	O Papel da Gestão de Pessoas	22
2.1.4	O Processo de Gestão de Pessoas	23
2.2	VALORIZAÇÃO DE PESSOAS X ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	24
2.2.1	Conceito de Valorização	24
2.2.2	Ações de Valorização de Pessoas	25
2.2.3	Principais Iniciativas de Valorização dos Delegados de Polícia Civil da Paraíba a Partir de 2011	26
2.2.4	Apresentação das Mudanças e a Avaliação do Impacto dessas Mudanças com Base nos Indicadores de Valorização Profissional sob a Perspectiva dos Policiais do Estado do Rio De Janeiro em 2011	29
2.2.5	Conceito de Administração Pública	34
2.2.6	Surgimento da Administração Pública	35
2.2.7	Princípios da Administração	37
2.3	POLÍCIA CIVIL X DELEGADO DE POLÍCIA	38
2.3.1	Evolução Histórica da Polícia Civil no Brasil	38
2.3.2	Evolução Histórica da Polícia Civil na Paraíba	42
2.3.3	Atribuições da Polícia Civil	45
2.3.4	Evolução Histórica da Carreira do Delegado de Polícia	48
2.3.5	Atribuições do Delegado de Polícia	51
2.3.6	O Delegado de Polícia na Estrutura da Polícia Civil	53
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	55
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

A literatura acerca da Gestão de Pessoas tem crescido dada a clara necessidade de melhorar a gestão das organizações.

A valorização de pessoas se define como uma noção inexata que serve para estabelecer várias ideias no que se refere à administração de recursos humanos. Na literatura acadêmica também se costuma discutir sob o olhar do senso comum, segundo o qual ser valorizado é ganhar mais e ter mais valor significa ter mais dinheiro. (MINAYO, 2013).

No entanto, no campo da sociologia, a valorização profissional está umbilicalmente ligada ao papel social produzido pelo sujeito por meio de modelos de comportamento, responsabilidades, expectativas e privilégios. (WOLFENSBERGER; THOMAS, 1994 apud MINAYO, 2013).

Mais a frente, a mesma autora entrelaça a função do policial com a identidade do indivíduo. Segundo ela, o papel da Polícia se confunde com a identidade do profissional que passa a definir o que ele é como age e como pensa. (MINAYO, 2013).

Assim, o tema valorização de pessoas passa pelo senso comum- quando se simplifica que ser valorizado é tão somente ganhar mais; pela sociologia, ao definir seu papel social; pelos recursos humanos, que estabelece várias práticas e políticas visando essa valorização. (MINAYO, 2013).

Em 2011, com a implantação do primeiro Plano Operacional de Segurança Pública da Paraíba, o combate a violência mudou de paradigma e uma gestão de estratégica de resultados foi estabelecida. Com a reestruturação da Segurança Pública, todos os seguimentos e colaboradores desse novo projeto tiveram que se capacitar para a efetivação dos resultados propostos. Nessa direção, Chiavenato (2012 apud ÁVILA; STECCA, 2015) afirma que a estratégia a ser desenvolvida, exige uma mudança do recurso humano (RH) que deve ter como referência os objetivos a longo prazo da organização, a mudança no ambiente e as exigências naturais das pessoas. Assim, o autor acima citado, considera que as organizações se fortalecem a partir do momento que a visão estratégica se alinha aos recursos humanos. Para ele o sucesso da organização está nas pessoas.

De acordo com o cenário apresentado estudaremos acerca da valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba com o foco na carreira dos delegados. O presente estudo estabelece como problema de pesquisa: qual o impacto das iniciativas de valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba na categoria dos delegados? Assim, o objetivo geral passa a ser analisar a valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba na categoria dos delegados

e para tanto serão descritas as iniciativas dos últimos anos de valorização dos delegados, as principais mudanças ocorridas que valorizaram a carreira dos delegados e o impacto dessas mudanças tendo como referência a valorização profissional sob a perspectiva dos Policiais do Rio de Janeiro, como objetivos específicos.

Para atingir o efetivo desenvolvimento dos objetivos específicos, emprega-se o processo metodológico, com base em um estudo comparativo do conteúdo das obras de diferentes autores, em uma revisão bibliográfica e documental que permita um maior aprofundamento sobre o tema da pesquisa. Sem a pretensão de estabelecer um discurso conclusivo sobre o assunto, procura-se analisar alguns conceitos contribuindo com novas reflexões e sugestões de estudos futuros.

Para o alcance do objetivo geral, essa pesquisa está dividida em 4 capítulos, sendo a introdução o primeiro deles. No capítulo 2 temos a origem e a evolução histórica da gestão de pessoas, bem como o seu papel e todo o processo que atravessou. Apresentamos o conceito de valorização de pessoas e Administração Pública, com destaque às principais iniciativas de valorização dos delegados na Paraíba em contraponto com indicadores. Ainda neste capítulo abordamos a evolução histórica da polícia civil e do delegado de polícia, com ênfase no estado da Paraíba. No capítulo 3, explicamos a metodologia baseada na revisão bibliográfica e por fim, no capítulo 4, temos a conclusão.

1.1 O PROBLEMA DA PESQUISA

A partir do momento em que as pessoas são valorizadas, a prestação do serviço se modifica, aproximando-se cada vez mais o prestador do seu destinatário; e conseqüentemente, suas instituições, nas quais estão inseridos, destacam-se no cenário das organizações, refletindo o grau de satisfação dos seus funcionários ou servidores.

O ano de 2011 foi marcado por relevantes mudanças no plano da Gestão Pública de Planejamento, basta mencionarmos aqui o lançamento do primeiro Plano Estratégico de Segurança Pública da Paraíba, o qual em linhas gerais é um plano de integração das forças de segurança que visa o combate da criminalidade, notadamente os crimes de homicídio.

Nesse mesmo ano os delegados da Paraíba foram consagrados como Carreira Jurídica graças à Constituição Estadual do Estado que, por meio do seu poder legislativo, corrigiu uma lacuna da nossa Carta Magna (Constituição Federal). Ser considerado como carreira jurídica implica em vários benefícios, dentre os quais, a paridade salarial com outras carreiras jurídicas, a saber, Defensores, Procuradores, Promotores e Juizes.

Nessa onda de mudanças foi sendo exigido do delegado uma performance de Gestor mais qualificada, afinal, ele tinha que se esmerar para acompanhar os novos desafios. O Gestor aqui aparece em sentido *latu sensu*, ou seja, na sua essência de administrador.

A Polícia Civil foi alçada a ser uma das protagonistas nesse novo Modelo de Gestão de Planejamento Estratégico para a Segurança Pública da Paraíba e os sucessivos embates acerca da Segurança Pública do nosso Estado atingem a todos os órgãos que dela fazem parte.

Os programas policiais em rádio e televisão e as redes sociais revelam como nunca o primoroso trabalho da polícia civil, seu fortalecimento, sua valorização e sua prestação de serviço cada vez mais aprimorada.

Inobstante isso, houve de fato uma valorização efetiva? Os delegados de polícia da Paraíba têm essa percepção de valorização ou essa valorização atinge-os em alguns pontos isolados? Se a polícia civil da Paraíba cresceu como instituição é porque houve uma valorização dos seus colaboradores, notadamente dos delegados? Busca-se saber se essa valorização alcançou o seu principal administrador, que é o delegado de polícia, seja em uma função confiança, como gestor em segundo grau, seja em delegacia, como gestor de primeiro grau. Assim, essa valorização atingiu a todos os delegados, como colaboradores da organização ou tão somente a uma parcela deles- que pela atual estrutura da polícia civil- está em hierarquia maior, ainda que seja um ciclo na corporação?

Isso posto, o trabalho visa responder a questão: **qual o impacto das iniciativas de valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba na categoria dos delegados?**

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção serão expostos os objetivos geral e específicos do presente estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba na categoria dos delegados.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Para atingir o objetivo geral que é a análise da valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba, passamos a estabelecer seus objetivos específicos;

- b) Descrever as iniciativas de valorização dos delegados da Polícia Civil da Paraíba, a partir de 2011;
- c) Apresentar as principais mudanças ocorridas na Paraíba que valorizaram os Delegados de Polícia;
- d) Avaliar o impacto das mudanças tendo como referência a valorização profissional sob a perspectiva dos policiais do Rio de Janeiro em 2011.

1.3 JUSTIFICATIVA

“A diferença entre as organizações atuais consiste no entendimento da essência humanística, ‘as pessoas’, seus talentos, seus intelectos e conhecimentos, que agregam valores para as organizações, sendo esse o diferencial efetivo de competitividade entre as empresas.” (FRAGOSO, 2009).

Acreditamos que a importância do tema reside em saber se o delegado de polícia Civil foi valorizado durante esse processo de mudanças que passou a Secretaria de Segurança Pública e a instituição ao aderir à nova forma de combater a violência no Estado da Paraíba. Foram várias as iniciativas que focaram na sua valorização e partindo da premissa que cabe a ele o papel de gerenciar e coordenar as funções de investigação e de polícia judiciária; fundamental é avaliar se essa tendência de valorização institucional, com base nas várias últimas iniciativas, respingaram na carreira dos delegados de polícia, e se isso até que ponto implicou e repercutiu na valorização da sua instituição Polícia Civil.

O resultado desta pesquisa pretende oferecer contribuições para a gestão da Polícia Civil, ao mostrar que o fortalecimento da instituição passa pela valorização do Delegado de Polícia, o qual, conforme a hierarquia administrativa, é a locomotiva que direciona os papéis da equipe em uma determinada missão, de acordo com a sua atribuição e função constitucional.

Ao confrontarmos as iniciativas de valorização da carreira dos delegados com a valorização policial sob a perspectiva dos policiais do Rio de Janeiro, mediante a apresentação de vários indicadores que apontarão se houve valorização dos Delegados da Paraíba, o estudo poderá nortear os gestores- os profissionais da categoria, bem como os representantes de classe, a saber, associações e sindicatos, responsáveis pelas ações que visam o fortalecimento da categoria-, a observarem o índice de satisfação dos Delegados de Polícia.

O resultado da pesquisa poderá servir para melhor avaliar o grau de valorização profissional dos Delegados, se foram valorizados nesse processo de tantas mudanças de

paradigmas, e, simultaneamente, revelando as informações necessárias para um aprimoramento das práticas futuras.

Ter aumento de remuneração não expressa, necessariamente, ser mais valorizado, como recorda Gabriele (2001 apud MINAYO, 2013), “a satisfação e o prazer no trabalho estão ligados a temas tangíveis como remuneração e aspectos subjetivos, dentre os quais, respeito e confiança, ambiente institucional favorável, orgulho de fazer algo importante para si e para a sociedade e prazer de enfrentar e vencer desafios”.

Portanto o presente estudo nos leva a investigar o seguinte problema de pesquisa: qual o impacto das iniciativas de valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba na categoria dos delegados?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor entendimento e fundamentação, serão abordados alguns temas e conceitos que permitirão entender melhor o desenvolvimento da pesquisa.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo, apresentamos conceitos acerca da gestão de pessoas, sua evolução histórica assim como o papel e processo da gestão de pessoas nas organizações.

2.1.1 Conceito

Para analisarmos a valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba, mais precisamente a categoria dos delegados, precisamos destacar algumas iniciativas que buscaram essa valorização, mas antes, faz-se necessário compreender esse conjunto de políticas e práticas que é a gestão de pessoas.

Neste capítulo, abordaremos os vários conceitos acerca da gestão de pessoas na visão de vários autores e explicaremos qual dessas definições mais colaboram com a nossa pesquisa.

No dicionário de administração, o vocábulo gestão é definido como o conjunto de esforços que têm por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

Para Ribeiro (2007, p. 03) a “gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas”. Nessa linha, Chiavenato (1999) afirma que “Gestão de Pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados”. Dessa forma, a função da gestão de pessoas além de treinar seus colaboradores, deve mantê-los motivados. É que observa Chiavenato (1999) ao afirmar que a área de Gestão de Pessoas não fica limitada apenas ao processo de recrutamento e seleção de pessoas ou somente ao treinamento de funcionário. A gestão de pessoas deixou de ser mais um departamento da empresa. Assim, a gestão de pessoas se direcionou para as pessoas que formam as organizações. É o que confirma Chiavenato ao dizer que a expressão gestão de pessoas coloca em evidência as pessoas, significa que elas deixaram de ser apenas

recurso produtivo para serem valorizadas quanto à vontade, ao saber, a intuição, a criatividade e a subjetividade.

Para efeito do desenvolvimento deste trabalho, tomam-se como base os conceitos de gestão de Chiavenato (1999). A gestão de pessoas tem que ter como norte a nova filosofia estratégica da organização. Ao ampliar seu conceito de Gestão de Pessoas Chiavenato (1999), assevera que a função de gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois dependem da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, da cultura em cada organização, do negócio da empresa, dos processos internos e de outras variáveis relevantes. Note-se que a gestão de pessoas é incerta e depende de adaptações, ou seja, depende da estrutura da organização do momento. Portanto, para efetivar o plano estratégico da organização, a gestão de pessoas vincula-se à nova cultura de alcance dos resultados.

O rendimento de uma organização está atrelado às pessoas que a compõe. A performance de uma organização depende do seu capital humano, afirma Milioni (2002, apud DUTRA, 2009). A gestão de pessoas é definida como sendo:

um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes. (MILIONI 2002, apud DUTRA, 2009, p. 21).

Note-se que o sucesso da organização dependerá das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas, treinadas. Portanto, a gestão deve estar orientada para os resultados planejados pela organização, com os mecanismos que levem ao alcance dos objetivos traçados.

Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) define como “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.” Observe que a gestão de pessoas envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas. Logo, o objetivo da gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e conquistar um desempenho melhor, além de buscar o crescimento e desenvolvimento das pessoas que nela trabalham.

Quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, temos o conceito de Gestão de Pessoas, que segundo Claro (2009 apud DUTRA, 2009) é: “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.” Mais a frente Dutra (2009, p.

21) apresenta um conceito contemporâneo: “gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais”. Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento da função que exercem, ou seja, além da avaliação e capacitação, também a política de remuneração, pois tudo isso favorece uma parceria entre a organização e os seus funcionários.

Podemos concluir que Ribeiro (2007), valoriza o capital humano nas organizações, ao passo que Chiavenato (1999) além de ratificar esse valor, ele atrela a gestão de pessoas aos objetivos da organização, responsabilizando o sucesso da organização ao comprometimento de seus colaboradores. Já Bergue (2007) direciona a gestão de pessoas ao setor público, compreendendo uma sincronia entre a organização e as pessoas nelas inseridas; e, por fim, Dutra menciona a consciência dos gestores ao conciliar expectativas individuais dos colaboradores e os objetivos da organização.

2.1.2 Evolução Histórica

Aqui também adotaremos como norte da pesquisa, o autor Chiavenato (1999) que nos mostrará a evolução da gestão de pessoas.

Segundo Ávila e Stecca (2015), acompanhar a evolução e desafios da Gestão de pessoas nas organizações, que é um processo secular e abarca discussões multidisciplinares, é fundamental para todos aqueles que fazem parte do processo de gestão.

A Administração Científica foi o primeiro movimento marcante alavancada por Frederick W.Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e na França, por Henri Fayol (1841-1925). O objetivo desses movimentos era a substituição da improvisação e do empirismo pela fundamentação científica dada às ações administrativas. Taylor, ao considerar suas pesquisas e oficinas, concluiu que as pessoas tinham uma produção aquém das suas capacidades de produzir e por essa razão desenvolveu a administração científica, a qual buscava racionalizar o trabalho que visava simplificar os movimentos exigidos na realização de tarefas. Esse movimento foi um dos mais significativos do século passado. (ÁVILA; STECCA, 2015).

O psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949) com os seus estudos deu base ao movimento chamado Escola das Relações Humanas, como resultado da insatisfação dos trabalhadores. Esse movimento destacou a importância, na produtividade, dos fatores psicológicos e sociais. Foi a partir daí que se começou a valorizar a relação humana no ambiente de trabalho das organizações mais complexas. Contudo, as organizações têm que dar total atenção diária aos seus colaboradores, uma vez que elementos emocionais atingem

naturalmente a sua performance, causando stress, problemas psicológicos e de relacionamento. (ÁVILA; STECCA, 2015).

Depois do movimento da administração científica e da escola das reações humanas, surgem as relações industriais como indispensáveis para o desenvolvimento das organizações. Depois da Segunda Guerra Mundial, os sindicatos se fortaleceram principalmente nos Estados Unidos. Com isso a administração de pessoal das empresas sofreu grandes mudanças, pois antes se detinham apenas ao que era legal e disciplinar. Diante dessa desse cabo de guerra, as empresas passaram a se importar com as condições de trabalho e a estabelecer vários benefícios aos empregados. Ademais, o canal do diálogo e da negociação com as entidades representativas dos trabalhadores passou a ser imprescindível para elas.

Segundo Chiavenato (2012 apud ÁVILA; STECCA, 2015), três eras organizacionais surgiram neste século:

Era da industrialização clássica – vinculada ao momento pós Revolução Industrial que vai até a metade do século xx. Ligada ao passado, a cultura organizacional era voltada para a valorização e conservação das tradições. Nessa época, as pessoas eram tratadas como recursos de produção. Nesse período, eis que surgem os departamentos de pessoal e os departamentos de relações industriais, cuja finalidade era o cumprimento, pelos empregados, das exigências e normas organizacionais. Os empregados se resumiam em meros fornecedores de esforços físicos e musculares com o predomínio da abundante mão de obra.

Era Neoclássica- compreendido entre as décadas de 1950 e 1990, logo depois da Segunda Guerra Mundial. Essa teoria em administrar substitui a teoria clássica. A teoria estruturalista estabeleceu que o modelo burocrático seja visto por meio de outro prisma, ou seja, a teoria comportamental se sobrepõe à teoria das relações sociais.

Era da informação- surge a partir de 1990 até os dias atuais. É época que se caracterizou pela surpresa e rapidez das mudanças. Ao evoluir, influenciou pessoas, e, por conseguinte, atuou no comportamento das organizações. As organizações modernas não mais valorizam as tradições antigas- e com a mudança de pensar, agir e administrar pessoas-, deixam de lado as eras, clássica e neoclássica. Dessa forma o departamento de pessoal passa a ser chamado de departamento de recursos humanos.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) se consubstancia no planejamento, organização, no desenvolvimento, na coordenação e gerenciamento de técnicas aptas a promover o desempenho eficiente de pessoal, e, simultaneamente a isso, a organização simboliza o espaço para os colaboradores atingirem seus objetivos individuais, vinculados de maneira direta e indiretamente com o trabalho.

Compreendemos que o ARH visa conquistar e manter empregados na organização com total empenho, sempre com atitudes favoráveis e positivas.

Ao mencionarmos a ARH fazemos alusão às pessoas que desempenham variados papéis nas organizações. Uma vez que essa área é essencial para o sucesso de uma organização, porque cabe a ela o abastecimento, aplicação, orientação e treinamento das pessoas. Isto é, a função se relaciona com todo o processo de gestão, chegada e saída do funcionário.

Cabe a esse setor a integração e o comprometimento de seus colaboradores com os objetivos organizacionais, com o objetivo de alcançar o máximo de empenho e, naturalmente, melhores resultados para a organização. Hodiernamente, em virtude das amiúdes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais, é de essencial relevância que as organizações estejam direcionadas para a gestão de recursos humanos, até porque são as pessoas das organizações e os seus recursos disponíveis, que fazem o diferencial de competitividade.

São vários os projetos que o setor desenvolve e tem a responsabilidades de mantê-los em atividade nas organizações. A inclusão de pessoas com deficiência é um desses projetos exigidos por lei e de responsabilidade social. Nota-se uma preocupação com o ambiente externo e interno da empresa, um investimento das organizações em responsabilidade social. Deficientes físicos avançam na conquista de mais cargos em grandes empresas, contrariando seu passado quando eram desvalorizados.

Embora lento, há um aumento paulatino do mercado de trabalho para essas pessoas especiais. A responsabilidade pelas pessoas em uma organização é da ARH. A empresa só existe, se existirem pessoas, produtos e serviços; assim, é essencial a estrutura e definição dessa área nas organizações. O principal ativo das organizações são as pessoas, cabe ao setor de RH desenvolver condições facilitadoras que permitam atingir os objetivos organizacionais e individuais, porque o aumento ou redução das forças e franquezas da organização depende de como as pessoas são tratadas.

O crescimento individual, a revolução industrial e a substituição do trabalho manual pela máquina, são motivos importantes que devem ser levados em conta na evolução da administração de RH. Para Wren (2005), além das indústrias sofrerem um abalo significativo, houve um crescimento delas e um aumento do ambiente competitivo, causado pela revolução. Conforme o autor, na época, essa mudança alterou o mercado e restou interferindo os modelos administrativos. (WREN, 2005).

Cresceu o desassossego com as pessoas como também se enraizou para outros níveis. Para as empresas a área de RH passou a ser considerada como um fator estratégico quando

antes sua função se resumia na operacionalidade. Com alterações significativas, a área de recursos humanos evoluiu, não só contabilizava entradas de empregados na organização, mas deu maior ênfase às horas trabalhadas, absenteísmos e atrasos, com reflexo nos pagamentos e descontos, mudando para a fase de administração que incorpora os recursos humanos como estratégia do negócio.

Em decorrência desses processos, o cargo de gerente de recursos humanos aparece na tentativa de humanizar a organização. O objetivo nesse novo paradigma é o planejamento, ser um agente de mudanças e não mais de protetor. Diante do volume de informações disponíveis a todos, as pessoas buscam cada vez mais o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Com o surgimento desses novos profissionais as empresas se viram obrigadas a mudar suas estratégias e seus programas de gestão de pessoas.

Nessa fase do conhecimento, a gestão de pessoas permitiu a abertura para modificar a estrutura dos processos internos de recursos humanos, dos programas e das estratégias para atrair, desenvolver, recompensar e reter as pessoas, as quais são os principais ativos da empresa.

Figura 1- Papéis do RH



Fonte: (ÁVILA; STECCA, 2015).

Na Figura 1 temos a visão de Ulrich (2003 apud ÁVILA; STECCA, 2015) sobre o RH, o qual consiste na pluralidade dos papéis operacionais e estratégicos, ainda que aparentemente contraditórios.

O modelo trazido por Ulrich (2003 ÁVILA; STECCA, 2015) desenvolve-se ao eixo que sai do ponto estratégico (longo prazo) ao foco operacional (dia a dia) e outro que se inicia nas atividades de processo e vai até as pessoas. Na intersecção destes eixos ficam demarcados

os quatro papéis do RH, a saber, administração de estratégias de RH, administração da infraestrutura da empresa, a administração da contribuição dos funcionários e a administração da transformação e da mudança; desenvolvendo a metáfora de quatro papéis desempenhados por esses profissionais: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos empregados e agentes de mudança.

Com a excelência nos serviços prestados e a eficiência dos processos administrativos, o setor de recursos humanos tem o dever de montar uma infraestrutura organizacional. A presença do gestor de pessoas força o RH a motivar os colaboradores a contribuir, promover o comprometimento e qualificação quando julgar necessário. As pessoas responsáveis pelo RH, na responsabilidade administrativa da infraestrutura da empresa, criam e desenvolvem meios para contratar, avaliar e treinar os funcionários; agem também na melhora dos processos tanto da área de RH como de outras, visando diminuir custos e melhorar a eficiência das atividades da empresa. No momento em que os colaboradores passam a ser produtivos e dedicados, o *know-how* passa a ser um essencial ativo que pode ser medido nos resultados financeiros da empresa.

2.1.3 O Papel da Gestão de Pessoas

É cediço que uma das funções do RH é focar em ações que promovam mudanças na organização aumentando sua competitividade. Nesse contexto Chiavenato (1999) considera que no sentido de agente de mudança, a função da área de recursos humanos é acelerar os esforços de transformação organizacional tornando-a mais competitiva. Assim, para a gestão de estratégia é primordial que essa transformação tenha resultados práticos e satisfatórios. As ações têm que estimular novas habilidades e a inclusão cada vez maior dos colaboradores nesse processo de mudança.

Nessa linha de pensamento Chiavenato (1999) afirma que a gestão estratégica recebe relevante contribuição da área de recursos humanos no que tange a gestão da mudança e esse auxílio se torna efetivo a partir do gerenciamento da cultura da organização, da produção de novas competências, da criação de equipes e do engajamento dos colaboradores nesse processo de transformação. Note-se que nesse plano estratégico o RH tem que levar em consideração não só as metas futuras, mas as relações cotidianas fruto da relação de pessoas.

Nesse norte, Chiavenato (1999) aduz que a função estratégica a ser desenvolvida, exige que a área de RH remodele suas atividades precípua no sentido estratégico, isto é, compactar os objetivos de longo prazo da organização, as mudanças importantes do ambiente

e as exigências naturais das pessoas. Ainda o autor, as organizações fortaleceram seu foco de poder a partir do momento em que a visão estratégica se incorporou à área de recursos humanos. No entanto, isso só foi possível com mentalidade de que são as pessoas responsáveis pela criação e implementação das estratégias da organização voltadas para os resultados almejados e elas fazem toda a diferença no sucesso da organização.

Conclui Chiavenato (1999) que as organizações não se norteiam com a racionalidade dos objetivos da organização, todavia com o conflito de interesses. São os atores organizacionais responsáveis pela acomodação da organização ao meio ambiente. Portanto, com as mudanças na economia, na sociedade e com os avanços tecnológicos, a área de gestão dos recursos humanos passou a ser a pedra de toque nas organizações. É evidente que as pessoas que nela vivem e os recursos disponíveis são fatores determinantes na competitividade.

2.1.4 O Processo de Gestão de Pessoas

Nesse tópico abordaremos processos de gestão de pessoas que são seis, conforme Chiavenato (1999). Processos de agregar pessoas- são métodos utilizados para a inclusão de pessoas na organização. Também chamados de processos de provisão e de suprimento de pessoas, incluído o recrutamento e a seleção e pessoas.

Processos de aplicar pessoas- são processos que servem para demarcar as atividades que as pessoas realizariam na empresa, sugerindo e gerenciando seu desempenho. Incluem-se aí o desenho organizacional e o desenho de cargos, reflexão e apontamentos de cargos, orientando as pessoas e a avaliando seu desempenho.

Processos de Recompensa Pessoas: são processos aplicados para motivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais importantes. Temos aí as recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.

Processos de desenvolver Pessoas: são processos usados na capacitação e incrementação do desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal. São os treinamentos e desenvolvimento das pessoas, programa de mudanças e desenvolvimentos de carreiras e programas de comunicação e consonância.

Processos de Manter Pessoas: são os processos utilizados na criação de condições de ambiente e psicológico favoráveis para as atividades das pessoas. Como exemplo, temos a administração da disciplina, segurança, higiene, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

Processos de Monitorar Pessoas: são os processos utilizados monitorar as atividades das pessoas e observar os resultados. Exemplo são os bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

Há uma estreita ligação entre esses processos, a ponto de se entrecruzarem reciprocamente. Conforme sejam utilizados, esses processos são benéficos ou maléficis uns aos outros. Por exemplo, um mal feito processo de agregar pessoas tem influência direta no processo de desenvolvimento de pessoas que será mais duro para compensar tais falhas. Se um processo de recompensa de pessoas falha, o processo de manter pessoas é mais forte. Ademais, para uma melhor compatibilização ente si, esses processos são o espelho das influências ambientais externas e das necessidades internas da empresa.

2.2 VALORIZAÇÃO DE PESSOAS X ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Como nosso objetivo geral é a análise da valorização de pessoas na polícia civil da Paraíba; nessa seção, falaremos no que tange a valorização de pessoas e a administração pública.

2.2.1 Conceito de Valorização

Valorizar pessoas é atenção que você dá ao outro, é tocar o coração das pessoas de uma maneira poderosíssima fazendo com que as pessoas se sintam importantes, atraindo todo o potencial delas para a realização de grandes projetos. Devemos valorizar todos os funcionários, independentemente da contribuição de cada um que resultou no crescimento e sucesso da organização. “Para estimular seu pessoal, muitas empresas têm promovido ações como seminários, dinâmicas de grupo, encontros com funcionários publicações periódicas e campanhas internas.” Ribeiro (2006, p.10 apud MENEZES; ARAGÃO, 2013).

Nesse clima, é fundamental enfatizar o valor que deverão contribuir para a sua equipe. Nesse sentido, Chiavenato (2005) aduz que o tratamento das pessoas dentro da empresa é o fator determinante da sua produção, ou seja, se a empresa tão somente controla e reprime seus funcionários haverá uma forte inclinação para o bloqueio da capacidade deles produzirem e inovarem, porém quando são valorizados e estimulados a predisposição é para criação e inovação frequente.

Para outros autores a seleção das pessoas é fundamental para a formação de uma organização forte. É o que aduzem Lacombe e Heilborn (2006, p.238) “os administradores

que desejam construir uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas”. Destaca-se, assim, a evolução das pessoas como preferência na formação das organizações. Com isso, percebemos que para a formação de uma boa equipe, pela valorização de talentos, faz-se necessária uma política administrativa de gestão focada em iniciativas que promovam o desempenho profissional.

A motivação das pessoas é uma prática complexa ao considerarmos o universo da organização na busca pelos resultados e a difícil relação interpessoal dos seus colaboradores. É o que diz França (2006, p.34) “Não é fácil conciliar alegria e satisfação com os procedimentos administrativos ou ajustes de relacionamentos e pressão por resultados.” Dessa maneira, ainda que a duras penas, essa harmonia é alcançável, exigindo empenho para atingir os objetivos. Assim, mesmo desenvolvendo atividades complexas, de repetição e cotidianas, os colaboradores devem sentir prazer no seu ambiente de trabalho, cabendo, portanto, à gestão de pessoas valorizá-los para promover esse sentimento. Também é fundamental que as organizações estimulem as habilidades de seus colaboradores, por meio de atividades que busquem o seu progresso.

2.2.2 Ações de Valorização de Pessoas

Considerando que a valorização de pessoas reúne boas práticas que realinham os anseios e o desenvolvimento do funcionário aos objetivos da organização, passaremos a mencionar algumas dessas ações.

Em artigo de Gestão Tecnológica e Inovação, Reis e Carvalho (2003) dizem que toda a organização está em freqüente mudança quando seus colaboradores incorporam conhecimento. De acordo com Marques (2013) essa afirmação é observada quando os funcionários fazem propostas inovadoras ao passarem por um processo de treinamento, afinal, ao se comprometerem com a organização conseguem detectar suas falhas.

Em seu artigo sobre a importância da valorização do funcionário nas inovações das empresas, Marques (2013) afirma:

Assim, a política de gestão de pessoas nas empresas pode ser avaliada como peça chave para o sucesso das relações com os indivíduos. Ela compõe, portanto, um elemento formal importante, uma vez que pode afetar as expectativas e percepções dos indivíduos sobre as suas relações com a organização, influenciando sua motivação e atitudes com relação aos projetos de inovação.

Hitrop (1996 apud MARQUES, 2013) para apresentar um grupo de dez tópicos que auxiliam na análise das políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações, considerando o momento de mudanças que elas atravessam.

Quadro 1 - Formado a partir dos dez tópicos sugeridos por Hitrop (1996)

Nível de confiança na promoção e no recrutamento interno	Nível de preocupação com as pessoas
Ênfase no trabalho em equipe	Reconhecimento e a recompensa para altos desempenhos
Forma como a organização constrói os sistemas estratégicos de carreira	Forma como a remuneração valoriza as habilidades e competências
Nível de abertura e compartilhamento de informações;	Forma como a organização trata o treinamento e desenvolvimento dos empregados
Descentralização e delegação de autoridade	Existência de um foco de longo prazo nas decisões de RH

Fonte: Próprio autor, 2016.

Para Marques (2013), se uma organização colocasse em prática pelo menos uma parte dos pontos colocados por Hitrop (1996 apud MARQUES, 2013), certamente o índice de satisfação dos funcionários aumentaria e conseqüentemente os projetos teriam resultados satisfatórios com um alto nível de comprometimento por parte dos colaboradores.

2.2.3 Principais Iniciativas de Valorização dos Delegados de Polícia Civil da Paraíba a Partir de 2011

Depois da exposição de algumas ações voltadas para a valorização de pessoas que deixariam os funcionários mais satisfeitos e por tabela mais comprometidos com a organização, abordaremos como primeiro objetivo específico algumas mudanças que ocorreram nos últimos 5 (cinco) anos no âmbito institucional que coincidiram com a ampla reforma sofrida pela Segurança Pública no que tange à maneira como se passou a combater a violência no Estado da Paraíba.

No dia 25 de agosto de 2011, foi apresentado à sociedade o primeiro Plano Operacional de Segurança da Paraíba. Esse plano, em síntese, era a prevenção e o combate dos Crimes Violentos Letais e Intencionais (CVLIs). Nesse sentido temos as palavras do Secretário de Segurança Claudio Coelho Lima:

Depois de realizarmos um diagnóstico completo e preciso da situação da segurança em nosso Estado, elaboramos nossa metodologia de trabalho focada em resultados. O plano, que ora apresentamos, é puramente operacional e tem como principal objetivo a prevenção da violência e redução da criminalidade. (LIMA, 2011 apud GOVERNO DA PARAÍBA, 2011).

Para sedimentar esse Plano Operacional, a Lei Complementar 111 de 14 de dezembro de 2012 foi sancionada pelo governador Ricardo Vieira Coutinho e instituiu no âmbito do Estado da Paraíba, os Territórios Integrados de Segurança Pública e Defesa Social (TISPs), com o objetivo de compatibilizar e responsabilizar a área integrada ao comando da Polícia Civil e Militar. Nessa compatibilização de área, por ser um dos atores responsáveis pelos resultados, o delegado de Polícia ganhou importância. Afinal, o Delegado como gestor, teve que se aprimorar na liderança, coordenação, integração e conhecimento da sua área de atuação. (PARAÍBA, 2012b).

O Decreto n.º 34.003 de 05 de junho de 2013, regulamentou o art. 3º, da Lei Complementar n.º 111, de 18 de dezembro de 2012, ampliando a área de compatibilização e integração territorial das regiões, áreas e distritos integrados de segurança pública e defesa social, de modo a implementar uma política de Estado de forma contínua, com responsabilidade territorial mútua e focada em resultados. Com essa nova mudança duplicou o número de delegados gestores que passaram a ter maior participação na redução dos índices de homicídios, nesse novo modelo de segurança. (PARAÍBA, 2013a).

No ano de 2012, veio a principal mudança legislativa estadual dos últimos anos; a carreira do Delegado de Polícia, finalmente, é reconhecida constitucionalmente como jurídica. O §5º (parágrafo quinto) do artigo 45 da Constituição Estadual foi acrescentado pela Emenda Constitucional nº 31, em 19 de dezembro de 2012. A carreira do delegado, privativa de bacharel em direito, passou a integrar as carreiras jurídicas do Estado. Com essa medida o Estado da Paraíba segue uma tendência nacional, na qual vários Estados da Federação reconheceram como jurídica, no âmbito estadual, a carreira do Delegado de Polícia. (PARAÍBA, 2012a).

Em 2013, a Lei 10.059 de 20 de novembro, institui o dia do Delegado de Polícia, que fora incluído no calendário oficial do Estado da Paraíba. Outra mudança que fortalece a categoria no plano institucional. (PARAÍBA, 2013b).

Por meio de Medida Provisória nº223, no dia 03 de abril de 2014, criou-se o Prêmio Paraíba Unida pela Paz (PPUP) no Estado da Paraíba. Trata-se de uma premiação por resultados destinada aos policiais civis e militares. Coube ao Delegado Gestor, nessa nova filosofia, incentivar os demais delegados também gestores das suas respectivas delegacias,

para que em efeito cascata motivasse os demais policiais que compõem a estrutura da Polícia Civil. (PARAÍBA, 2014b).

A Portaria nº200/2013/SEDS (Secretaria da Segurança e da Defesa Social), em 27 de agosto de 2013, designou um Delegado da Polícia Judiciária da Paraíba para atuar na Câmara de Articulação com o Sistema de Justiça. Foi um ato da Secretaria de Segurança Pública para dar cumprimento ao Acordo MJ nº02/2013, celebrado entre Ministério da Justiça, Poder Judiciário, Ministério Público, Governo do Estado e Defensoria Pública. (PARAÍBA, 2013d).

Em 2015, a Portaria nº350/2015, em Ato da Delegacia Geral, impõe ao Delegado de Polícia, quando da sua exoneração, a obrigatoriedade de proceder a Inventário Patrimonial e de procedimentos. Essa determinação ressalta o caráter gestor do delegado de polícia em sua unidade policial. (PARAÍBA, 2015b).

O Conselho Superior de Polícia Civil (CSPC), formado, notadamente, por Delegados de Polícia, por meio de Resolução nº002/2015, no dia 27 de outubro de 2015, instituiu a galeria dos Ex-Delegados Gerais da Polícia Civil da Paraíba. Essa iniciativa valoriza todos os chefes da Polícia Civil responsáveis pelo comando da instituição ao logo dos seus 35 anos de criação. (PARAÍBA, 2015a).

A Portaria nº592 da Delegacia Geral de Polícia Civil (DEGEPOL), no dia 16 de novembro de 2015, designou os Delegados de Polícia Civil para Supervisionar Estágio Curricular. A inclusão de estagiários nas delegacias aproximará a instituição da população, pois os estudantes terão a oportunidade de conhecer mais de perto o trabalho investigativo da polícia sob o comando do seu gestor que é o Delegado de Polícia. (PARAÍBA, 2015c).

A Academia de Polícia Civil, em Boletim nº258, dia 16 de setembro de 2014, publicou Edital para o Curso de Especialização em Gestão Estratégia em Segurança Pública, destinado a formação e capacitação técnica dos gestores visando a excelência dos seus serviços. Essa especialização em convênio com a UEPB foi a primeira a preparar o Gestor da Polícia Civil para o desenvolvimento pleno da sua capacidade de gerenciar. Além dessa iniciativa, vários foram os cursos disponibilizados pela academia de polícia para a capacitação do servidor. (PARAÍBA, 2014c).

Para efeito de visualização das principais iniciativas de valorização dos delegados de Polícia Civil da Paraíba, montamos o quadro abaixo.

Quadro 2 - Iniciativas de valorização

INICIATIVAS DE VALORIZAÇÃO	REFERÊNCIA
Plano Operacional de Segurança da Paraíba.	(Paraíba, 25 de agosto de 2011)
Compatibilização de áreas no âmbito do Estado da Paraíba, viabilizando o Plano Operacional.	Lei Complementar 111 de 14 de dezembro de 2012
Ampliação da área de compatibilização e integração territorial das regiões, áreas e distritos integrados de segurança pública e defesa social.	Decreto n.º 34.003 de 05 de junho de 2013
Reconhecimento como carreira jurídica	Artigo 45 da Constituição Estadual foi acrescentado pela Emenda Constitucional nº 31, em 19 de dezembro de 2012
Institui-se o dia do delegado de Polícia Civil da Paraíba.	Lei 10.059 de 20 de novembro de 2013
Criou-se o Prêmio Paraíba Unida pela Paz (PPUP) no Estado da Paraíba.	Medida Provisória nº223, no dia 03 de abril de 2014
Designação de um Delegado de Polícia para a Câmara de Articulação com o Sistema de Justiça	Portaria nº200/2013/SEDS, em 27 de agosto de 2013
Obrigatoriedade de proceder a Inventário Patrimonial e de procedimentos.	Portaria nº350 de 2015/DEGEPOL
Criação da galeria dos Ex Delegados Gerais da Polícia Civil	Resolução nº002/2015, no dia 27 de outubro de 2015
Designação de Delegados de Polícia Civil para Supervisionar Estágio Curricular	Portaria nº592 da Delegacia Geral de Polícia Civil (DEGEPOL), no dia 16 de novembro de 2015
Curso de Especialização em Gestão Estratégia em Segurança Pública	Boletim nº258, dia 16 de setembro de 2014

Fonte: Próprio autor, 2016.

2.2.4 Apresentação das Mudanças e a Avaliação do Impacto dessas Mudanças com Base nos Indicadores de Valorização Profissional sob a Perspectiva dos Policiais do Estado do Rio De Janeiro em 2011

Nosso tema é a valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba na categoria dos delegados e tem como objetivo geral analisar a valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba na categoria dos delegados. No tópico anterior, abordamos as principais iniciativas de valorização da carreira dos delegados, como primeiro objetivo específico.

Nesse tópico, faremos um contraponto entre o segundo e o terceiro objetivo específico, isto é, entre a apresentação das principais mudanças que valorizaram os delegados e o impacto dessas mudanças baseado em indicadores de valorização profissional.

Para avaliarmos o impacto das mudanças que valorizaram os delegados, utilizaremos como referência a valorização profissional sob a perspectiva dos policiais do Rio de Janeiro.

Conforme a autora Minayo (2013), o termo valorização é impreciso e serve para apontar várias idéias no setor dos recursos humanos. A função policial se confunde com a sua própria identidade, definindo o que ele é, como age e pensa. Os autores relacionam a identificação pessoal e apreciação social do papel desempenhado. (DEJOURS 1997; LEMAY 2001 apud MINAYO, 2013). “quanto mais os profissionais são percebidos positivamente pela sociedade e por sua instituição mais tendem a valorizar os papéis desempenhados, num movimento cumulativo entre reconhecimento e resiliência”. (DEJOURS 1997; LEMAY 2001 apud MINAYO, 2013).

Pondera a pesquisadora que o salário é uma consequência da gestão de pessoas e não um objetivo. Ao contrário do que se pensa, o salário não é exclusivo na valorização de pessoas. (MINAYO, 2013).

“[...] o prazer no trabalho estão ligados a temas tangíveis como remuneração e aspectos subjetivos, dentre os quais, respeito e confiança, ambiente institucional favorável, orgulho de fazer algo importante para si e para a sociedade e prazer de enfrentar e vencer desafios”. (GABRIELE, 2001 apud MINAYO, 2013).

A pesquisadora explica a metodologia quando 1120 policiais militares responderam ao questionário em um total de 22.180 dos que trabalham na capital do Rio de Janeiro e 2600 de policiais civis em um total de 11.000 lotados tanto na região metropolitana, como no interior do Estado. Ademais, foram realizadas 61 entrevistas com Policiais Civis e 100 com Policiais Militares e foi dado a eles espaço para se manifestarem, caso quisessem. (MINAYO, 2013).

Passaremos a apresentar as principais mudanças que valorizaram o delegado de Polícia, tendo como base os indicadores de valorização profissional sugeridos por Padilha (2011), e que foram utilizados pela pesquisa feita com os policiais do Rio de Janeiro no ano de 2011.

a) Dignidade

Segundo Padilha (2011) é a confiança interior de que você está fazendo o seu melhor e nenhum fator externo mudará isso. Corresponde ao respeito que a simples presença do profissional e da sua instituição estabelece.

Na pesquisa feita por Minayo (2013), em que pese os policiais do Rio de Janeiro terem demonstrado satisfação pela profissão e consciência do seu papel social, eles criticaram as condições de trabalho e a forma como estão sendo geridos, revelando assim, um sentimento de total desvalorização.

No segundo objetivo específico apresentaremos algumas mudanças que se aproximam dos indicativos de valorização.

Das mudanças propostas, o reconhecimento da carreira jurídica é o que mais se aproxima desse indicador de dignidade, afinal, o delegado se sentiu fortalecido institucionalmente e pessoalmente ao ver seu cargo na mesma paridade de outras carreiras jurídicas, a exemplo de Procuradores, Juízes, Promotores e Defensores.

Outra mudança que se alinha a esse indicador de dignidade é a criação do Dia do Delegado de Polícia Civil da Paraíba. Afinal, é uma data em que se tem a oportunidade de fazer a sociedade refletir sobre a importância do cargo.

b) Realização

No segundo indicador, Padilha (2011) afirma que é quando o profissional traça seus projetos pessoais sem comprometer sua saúde moral, física e emocional. É quando você vê suas ideias sendo concretizadas sem obstruções.

Minayo (2013) afirma que as organizações realizam diversas ações na busca de valorizar seus funcionários, quais sejam, dão oportunidades para que se aperfeiçoem na sua educação, submetam-se a outras habilidades para recompensar sua dedicação aos estudos, sejam premiados pelas boas ideias e práticas, que influenciem diretamente seu ambiente de trabalho; prêmios e menções freqüentes aos que se destacam; convênios com outras instituições parceiras.

Ao serem ouvidos pela pesquisadora Minayo (2013), em entrevista, os policiais civis e militares do Rio de Janeiro afirmaram que buscavam se aperfeiçoar por conta própria. Como sugestão, falaram: I) da criação de cursos voltados para o crescimento da carreira; II) mais tempo para se aperfeiçoarem dentro do expediente; III) mais elogios nos Boletins Internos; IV) participação em congressos, palestras, para a troca de experiências voltadas para social.

Uma mudança que ocorreu na Paraíba e que se aproxima desse indicativo de valorização profissional de realização é o Curso de Especialização em Gestão Estratégia em Segurança Pública. Aqui, a Instituição da Polícia Civil se preocupou em capacitar seus atuais e futuros gestores, dando-lhes condições de enfrentamento aos novos desafios. Lembremo-nos da nova compatibilidade de áreas, na qual se exigiu um delegado gestor mais qualificado, todavia, essa especialização vai muito mais além; basta considerá-la como fonte de aprimoramento das habilidades do seu corpo discente.

c) Reconhecimento

É um dos fundamentos da valorização que, conforme Padilha (2011) depende mais dos outros do que de nós. Nesse indicador, os policiais do Rio de Janeiro- em resposta aos

questionários, aos quais foram submetidos-, reclamaram das precárias condições de trabalho e moradia, acesso aos serviços de saúde para eles e família, e uma solicitação de apoio institucional e psicológico. (MINAYO, 2013). Esses policiais, nas entrevistas, reclamaram dos baixos salários que desestimulam a produtividade, a dedicação e o empenho do servidor.

Em outra mudança que visou a valorização profissional, o Estado da Paraíba criou o Prêmio Paraíba Unida pela Paz (PPUP) que consiste no pagamento de um bônus aos policiais civis e militares do Estado que compõe a área que atingisse a meta de redução de homicídios. E o Delegado como coordenador das ações que dizem respeito à polícia civil, sentiu-se reconhecido pela premiação.

A criação da galeria dos Ex Delegados Gerais da Polícia Civil também foi uma forma de reconhecer aqueles delegados que estiveram no comando da instituição.

A designação de um Delegado de Polícia para a Câmara de Articulação com o Sistema de Justiça também foi uma iniciativa de reconhecimento.

d) Segurança

Aduz Padilha (2011) que a valorização profissional passa pelo sentimento de segurança do profissional ao desenvolver suas atividades. Os reclames dos policiais do Rio de Janeiro, em entrevista feita pela pesquisadora Minayo (2013), no ano de 2011, foram voltados para as situações de risco que se submetem, jornadas longas de trabalho em condições precárias, efetivo reduzido, equipamentos de trabalho e de proteção pessoal defasados.

Em que pese várias ações no âmbito do executivo voltadas para a segurança do policial, não visualizamos nenhuma medida focada na segurança do delegado, considerando ele dentro do seu risco de atuação ao comandar ações táticas, de investigações e deslocamentos para o trabalho.

e) Perspectiva promissora

Para Padilha (2011) todo profissional tem que ter expectativa de futuro dentro da sua organização. Manayo (2013) diz que esse indicador é o respeito à probabilidade de crescimento dentro da carreira, da sua remuneração, nas suas habilidades e na capacidade profissional de encarar momentos que desafiam seu talento pessoal.

Também não visualizamos dentre as medidas apresentadas, nenhuma com esse caráter de futuro, ainda que a compatibilização de área seja uma oportunidade real de um delegado de polícia (gestor em sua essência) ser promovido à função de gestor de uma dessas áreas.

Em seguida elaboramos um quadro com os tópicos de Hitrop (1996 apud MARQUE, 2013) que sugerem boas práticas de gestão de pessoas, citados na seção 2.2.2, descrevemos as principais mudanças de valorização dos delegados, bem como apresentamos os indicadores de Padilha (2011) de valorização profissional, em pesquisa feita com policias do Rio de Janeiro.

Quadro 3- Comparativo entre as principais mudanças que valorizaram o delegado, os indicadores sugeridos por Padilha e as práticas de gestão de pessoas propostas por Hitrop

Principais mudanças que valorizaram o Delegado	Indicadores de valorização profissional sugeridos por Padilha (2011)	Práticas de gestão de pessoas sugeridas por Hitrop (1996)
Reconhecimento da carreira jurídica	Dignidade	Forma como a organização constrói os sistemas estratégicos de carreira
Criação do dia do Delegado		
Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança	Realização	Forma como a organização trata o treinamento e desenvolvimento dos empregados
Prêmio Paraíba Unida pela Paz (PPUP) no Estado da Paraíba	Reconhecimento	Reconhecimento e a recompensa para altos desempenhos
Criação da galeria dos Ex Delegados Gerais da Polícia Civil		
A designação de um Delegado de Polícia para a Câmara de Articulação com o Sistema de Justiça		Nível de confiança na promoção e no recrutamento interno

Fonte: Próprio autor, 2016.

Note-se que, em que pese sejam oriundas do poder legislativo, as iniciativas de reconhecimento da carreira jurídica e a criação do dia do delegado atingiram a dignidade do Delegado de Polícia, conforme os indicadores de valorização, bem como as boas práticas descritas por Hitrop (1996 apud MARQUES, 2013).

O curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança corresponde à boa prática de gestão de pessoas de Hitrop (1996 apud MARQUES, 2013) e a realização do delegado como indicador de valorização profissional.

O Prêmio Paraíba Unida pela Paz (PPUP) no Estado da Paraíba, a criação da galeria dos Ex Delegados Gerais da Polícia Civil e a designação de um Delegado de Polícia para a Câmara de Articulação com o Sistema de Justiça, foram iniciativas de reconhecimento segundo o indicador de Padilha (2011) e a boa prática de gestão sugerida por Hitrop (1996

apud MARQUES, 2013), sendo somente as duas últimas oriundas na gestão de pessoas da instituição.

Em resumo, as seis principais mudanças de valorização corresponderam a três indicadores de valorização profissional, dos seis possíveis; três iniciativas vieram da instituição, mas só alcançaram dois indicadores de valorização profissional; ao passo que as outras três práticas oriundas do legislativo e da política de governo, corresponderam a dois indicadores, com a coincidência de um indicador.

Em suma, o impacto é que dois indicadores, a saber, segurança e perspectiva promissora, não foram atingidos pelas últimas mudanças e somente dois, realização e reconhecimento, foram alcançados pelas práticas internas da instituição.

2.2.5 Conceito de Administração Pública

O termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples, é: executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo (BERGUE, 2007, p. 17). Neste sentido, administrar é ministrar, governar ou reger negócios particulares ou públicos buscando lucro ou atendendo as necessidades da população. Ainda segundo Meirelles (2004, p. 84), “em sentido lato, administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias”.

Portanto, “Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum” (MEIRELLES, 2000, p. 78).

A administração pública, como qualquer organização, gera produtos, esses produtos são bens e serviços postos à disposição da população. Quando os bens e os interesses são da coletividade, a administração é pública, devendo visar o bem comum em benefício da coletividade. Meirelles (2000) define administração pública como todo “o aparelho de Estado preordenado a realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”.

A administração é o instrumento que o Estado dispõe para realizar suas políticas de governo e a modernização da administração pública é o processo contínuo em que modelos são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de forma eficiente e eficaz as demandas sociais.

Di Pietro (2003, p.46) aborda a administração pública sob três aspectos:

Sob o aspecto subjetivo, a Administração Pública é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas; sob o aspecto objetivo, compreende as atividades do Estado destinadas à satisfação concreta e imediata dos interesses públicos; e, sob o aspecto formal, é a manifestação do poder público decomposta em atos jurídico-administrativos dotados da propriedade da auto-executoriedade, ainda que de caráter provisório.

A administração pública abrange o conjunto das pessoas coletivas públicas e também os órgãos que exercem atividades administrativas, sempre em nome do interesse coletivo. Segundo Meirelles (2004, p. 64) o conceito de administração:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

2.2.6 Surgimento da Administração Pública

Do Brasil Império até o início do Estado Novo, o estado brasileiro tinha um regime político oligárquico no qual o poder era confiado a um grupo reduzido de pessoas. Governava-se de acordo com os interesses de alguns que detinham o poder, preterindo os anseios da coletividade. Havia uma divisão de classes e a administração era patrimonialista, na qual, o Estado era a extensão do poder soberano. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a este tipo de administração. (MARQUES, 2008, p.34 apud CARVALHO; SAMPAIO, 2010).

Segundo os autores Carvalho e Sampaio (2010), para combater essa corrupção e o nepotismo desse modelo oligárquico, surge a administração pública burocrática (inspirada no estilo weberiano) orientada pelos princípios de impessoalidade, formalismo, hierarquia funcional, carreira pública e a profissionalização. No, entanto, esse modelo torna-se ineficiente por não corresponder aos anseios da sociedade. Conforme Marques (2008 apud CARVALHO; SAMPAIO, 2010), na administração pública burocrática, o Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

Entre os anos de 1930 e 1980, o Estado torna-se nacional desenvolvimentista. (BRESSER-PEREIRA, 2008). A burguesia industrial e a burocracia pública formam a classe dirigente. O patrimonialismo mantinha sua força no cenário político, ainda que tivesse sofrido um processo de mudança. (MARQUES 2008 apud CARVALHO; SAMPAIO, 2010).

Em 1967, com a publicação do Decreto Lei nº. 200/67, na tentativa de superar o engessamento burocrático, há um ensaio de se instalar a administração gerencial. Estabelecia o decreto a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, promovendo uma dinâmica operacional maior, mediante a descentralização funcional. (BRASIL, 1967).

Na década de 70, o Programa Nacional de Desburocratização é lançado, caminhando para a flexibilização. (CARVALHO; SAMPAIO, 2010). "Buscava-se melhorar as relações entre o Estado e a sociedade por meio da simplificação dos procedimentos na prestação dos serviços públicos". (SILVA; A MARAL, 2007, p.10 apud CAVALHO; SAMPAIO, 2010).

A Constituição Federal de 1988, segundo Carvalho e Sampaio (2010):

fortaleceu o resultado de amplas lutas democráticas, consolidou o sistema capitalista no âmbito da economia e adotou um modelo de Estado bastante aparelhado e rígido, afirmando-se como intervencionista, e, por outro lado, instituindo regras de transparência e moralidade, como, por exemplo, a necessidade de concursos públicos para o provimento dos cargos efetivos e dos empregos públicos.

A administração pública gerencial nasce com a finalidade de resolver os “nós” provenientes da burocracia. Dar-se prioridade a eficiência, a qualidade na prestação do serviço e a redução dos custos. O cidadão brasileiro aparece como cliente com o objetivo de promover mudanças nas organizações públicas. (CARVALHO; SAMPAIO, 2010).

Em 1995 foi criado o MARE, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Segundo Bresser-Pereira (2008) “A reforma gerencial do Estado de 1995 busca criar novas instituições legais e organizacionais que permitam que uma burocracia profissional e moderna tenha condições de gerir o Estado brasileiro”. De acordo com carvalho e Sampaio (2010), em 1998, a Emenda Constitucional nº. 19, cristalizou o plano que estabeleceu várias medidas com o objetivo de melhorar a eficiência da máquina pública. Aqui, o quadro da máquina pública é reduzido. Como a interferência do Estado na economia, os empresários ficam desconfiados, bem como a opinião pública.

Entre 1995 e 2002, consolidar a estabilidade econômica e a governabilidade, é prioridade, deixando para trás Estado intervencionista; e, de forma simultânea, aproxima o governo da sociedade com o controle social das políticas públicas. Escolhas nas formas de integração ao mercado internacional levam a diminuição do papel do estado, assim como a privatização de empresas e serviços públicos. (SILVA; AMARAL, 2007 apud CARVALHO; SAMPAIO, 2010). Assim, a administração pública gerencial impõe mudanças culturais, estruturais e de gestão e aumentou a qualidade na prestação do serviço público.

2.2.7 Princípios da Administração

Com o advento da Constituição de 1988 os princípios passaram a nortear a administração pública: Art. 37. “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...]”. (BRASIL, 1988).

De acordo com Garcia e Araújo (2012) o princípio da legalidade é uma das principais garantias de direitos individuais, aqui a Administração Pública só faz aquilo que a lei permite. Meirelles (2000, p. 82) alude que:

Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. A lei para o particular significa ‘poder fazer assim’; para o administrador público significa ‘deve fazer assim’.

Princípio da impessoalidade nesse princípio o administrador age conforme o fim público e não de acordo com as suas conveniências pessoais. Conforme Mello (1994, p.58 apud GARCIA; ARAÚJO, 2012) sustenta que esse princípio “se traduz a idéia de que a Administração tem que tratar a todos os administrados sem discriminações, benéficas ou detrimementosas”.

No princípio da Moralidade, o administrador tem que ir além do estrito cumprimento da legalidade no exercício de sua função pública, ou seja, respeitar os princípios éticos da razoabilidade e justiça, porque a moralidade constitui a partir da constituição de 1988, pressuposto de validade de todo ato da administração pública. Nesse sentido Meirelles (2000, p.84) afirma que: “É certo que a moralidade do ato administrativo juntamente a sua legalidade e finalidade, além de sua adequação aos demais princípios constituem pressupostos de validade sem os quais toda atividade pública será ilegítima”.

O princípio da Publicidade significa a divulgação oficial de todo ato administrativo, para conhecimento do público e início de seus efeitos externos. Di Pietro (1999, p.67 apud GARCIA; ARAÚJO, 2012) demonstra que:

O inciso XIII estabelece que todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

O princípio da eficiência impõe a atividade administrativa a realização com presteza do serviço e resultado satisfatório. Meirelles (2000, p 90) complementa:

O Princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em se desempenhar apenas com uma legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento as necessidades da comunidade e de seus membros.

2.3 POLÍCIA CIVIL X DELEGADO DE POLÍCIA

Neste capítulo abordamos a evolução histórica da polícia civil do Brasil e da Paraíba. Descrevendo seus conceitos e suas atribuições dando destaque a carreira do delegado de polícia.

2.3.1 Evolução Histórica da Polícia Civil no Brasil

Polícia é um vocábulo de origem grega (politeia), e passou para o latim (politia), com o mesmo sentido: "governo de uma cidade, administração, forma de governo". No entanto, com o passar do tempo, assumiu um sentido particular, "passando a representar a ação do governo, enquanto exerce sua missão de tutela da ordem jurídica, assegurando a tranqüilidade pública e a proteção da sociedade contra as violações e malefícios".

No Brasil, a cogitação de polícia se deu em 1500, com a adoção de um sistema de capitâneas hereditárias adotado por D. João III, outorgando uma carta régia a Martim Afonso de Souza para estabelecer a administração, promover a justiça e organizar o serviço de ordem pública, conforme seu entendimento, em todas as terras que ele viesse a conquistar.

De acordo com os registros históricos, a Polícia Civil no Brasil surge no século XVI, notadamente, em 20 de novembro de 1530, época em que éramos Brasil Colônia, para promover a justiça e organizar os serviços de ordem pública. Os representantes portugueses com o objetivo de manter a ordem pública na terra conquistada se fizeram presentes e reuniram vários homens, nomeados dentro da população civil, para fazerem a segurança nas cidades, vilas e áreas rurais. (BONELLI, 2003).

Em 1600, o protótipo policial acompanhou o medieval português, cujas funções de polícia judicatura se completavam.

A estrutura era composta de figuras como o Alcaide-Mor (juiz ordinário com atribuições militares e policiais), pelo Alcaide Pequeno (responsável pelas diligências

noturnas buscando as prisões de criminosos), e Quadrilheiro (homem que jurava cumprir os deveres de polícia).

Conforme Bonelli (2003) o Alcaide Pequeno coordenava o policiamento urbano, auxiliado pelo escrivão da Alcaidaria e por quadrilheiros e meirinhos (antigo oficial de Justiça). As diligências noturnas – combinadas em reuniões diárias na casa do Alcaide Pequeno – eram acompanhadas pelo escrivão, que registrava as ocorrências enquanto quadrilheiros e meirinhos diligenciavam pela cidade, seguindo as instruções recebidas nas reuniões. Destacava-se também o cargo de capitães-do-mato, os quais eram voltados para a captura de escravos fugitivos.

Duzentos anos depois, em 1760, Dom João I, rei de Portugal, criou o cargo de Intendente Geral de Polícia da Corte e do Reino e que tinha poder absoluto, aliás, atua também no Brasil que fazia parte de sua jurisdição. Auxiliavam o intendente, os delegados e os subdelegados.

Nossa polícia era desorganizada, haja vista o poder executivo, legislativo e judiciário serem exercidos pelos governantes do Brasil Colonial e, naturalmente, todo o poder de polícia. Porém, quase meio século depois, no ano de 1808, com a chegada do príncipe-regente Dom João VI ao Brasil é que o organismo policial começou a mudar. Em 10 de Maio de 1808, pelo Alvará Régio, ele criou o cargo de Intendente Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, com a nomeação do desembargador Paulo Fernandes Ferreira Viana para exercer a função.

O intendente criou o Corpo de Comissários de Polícia, pelo Aviso de 25 de maio de 1810, que só se tornou realidade por força de uma portaria do Intendente Geral de Polícia, Francisco Alberto Teixeira de Aragão, em novembro de 1825.

Essa nova intendência – que seguiu o mesmo modelo adotado pela polícia de Lisboa – tinha a função de fazer a segurança pessoal da família real e também de cuidar da segurança coletiva, o que incluía fazer policiamento nas ruas, investigar crimes e capturar criminosos. Cabia ao intendente geral o poder decisório do que era crime, determinar a prisão ou a liberdade de alguém, levar a julgamento, condenar e ainda supervisionar o cumprimento da pena. Nesses moldes, nascia a Polícia Civil do Brasil.

Dom João VI não estava satisfeito apenas em criar uma polícia eficiente para combater crimes comuns, mas ele queria estar bem informado, prevenir-se contra os espiões e franceses agitadores. Com a Revolução Francesa propagando pelo mundo suas ideias liberais, o príncipe regente também queria um grupo policial político que trouxesse informações à Corte

sobre o comportamento do povo e impedisse que os brasileiros fossem “contaminados” pelas idéias liberais. Despontava aí o “serviço de inteligência” da Polícia brasileira.

As funções policiais e judiciárias permaneceram acumuladas do ano de 1808 a 1827; somente em 1832, com a promulgação do Código de Processo Criminal do Império, houve nova organização na esfera de polícia judiciária.

Com o decorrer do tempo, tendo em vista as necessidades prementes de aprimoração daquele sistema, a instituição da polícia civil foi submetida a inúmeras transformações em sua estrutura, tanto que, com a reforma de 1841, devido ao aumento da criminalidade, pasmem, àquela época, quando a instituição ainda era subordinada à Justiça.

Em 1841, a Intendência Geral de Polícia foi extinta, criando-se o cargo de Chefe de Polícia, ocupado até 1844 por Euzébio de Queiroz Coutinho Matoso Câmara.

Foi com a lei de 03 de dezembro de 1841 que se criou em cada província e também na Corte, uma Chefatura de Polícia, promovendo uma mudança radical. Nessa Chefatura, o Chefe de Polícia passou a ser auxiliado por delegados e subdelegados de Polícia.

Em 31 de janeiro de 1842, com regulamento nº 120, as atividades de Polícia Judiciária, foram subtraídas das responsabilidades dos Juízes de Paz, passando para as Autoridades Policiais, definindo as funções de Polícia Administrativa e Judiciária, tendo como chefe máximo, agora, o Ministro da Justiça.

No ano de 1842, os prédios das chefias de polícia e das delegacias foram pintados de branco e com detalhes de preto as janelas e portas. O objetivo era esses estabelecimentos fossem facilmente identificados por qualquer do povo e em qualquer lugar que estivesse na corte.

É por essa razão que muitas viaturas da Polícia Civil ainda conservam sua pintura em branco e preto.

Em 1866, segundo o costume europeu, o Imperador resolveu criar um corpo de Policiais Civis uniformizados, denominado Guarda Urbana, através do Decreto 3.598 de 27 de janeiro de 1866, com a finalidade de exercer a prevenção de crimes na cidade do Rio de Janeiro, subordinada ao Chefe de Polícia da Corte, de forma mediata e, aos Delegados de Policias, de forma imediata, contando com um efetivo de 500 homens. Sua performance positiva daria ensejo à saudosa, inesquecível e respeitada, Guarda Civil, logo no início da República.

Em 20 de setembro de 1871, através da Lei 2.033, regulamentada pelo Decreto 4.824 de 22 de dezembro de 1871, foi reformado o sistema adotado pela Lei n.º 261, desvinculando-se a Justiça e Polícia Civil, tendo esta como incumbência de atuar como braço auxiliar da

Justiça, fazendo jus a denominação de Polícia Judiciária onde para o exercício do cargo de Chefe de Polícia, passou a ser exigido o requisito de Bacharel em Direito e, ainda com notável saber jurídico, visando o bom desempenho e utilizando o ordenamento jurídico. (BONELLI, 2003).

Nessa reformulação de 1871, houve a criação do Inquérito Policial, importante instrumento exordial na apuração de prática de infrações penais (crimes ou delitos e contravenções), cujo objetivo, sempre foi a elucidação dos fatos e sua autoria, mediante investigação, devendo tudo constar no bojo dos autos, sendo que cerca de 95% dos detentos que cumprem penas nos presídios, são condenados judicialmente, embasados no conjunto probante desse procedimento.

Em 1889, com a Proclamação da República, a Polícia Judiciária vivenciou um período áureo entre 1902 a 1916, havendo uma reformulação organizacional da polícia. Com a chegada da República e com o crescimento das grandes cidades, as rondas a pé, feitas pelos policiais, ficaram para trás, passando-se a utilizar o transporte animal e, a partir da década de 1930, veículos de propulsão a motor.

Em 1917, atuando como Chefe da Polícia Civil, Aurelino Leal, destacou-se ao elevar a polícia civil a uma polícia de carreira, realmente profissionalizada por meio de cursos específicos e admissão somente mediante concursos públicos.

Uma curiosidade é a expedição do **primeiro RG** em São Paulo, carteira de identidade número 01, pelo IRGD, feita no ano de 1907.

Em 1953, a Polícia Civil foi reorganizada, e foi assinada a Lei 719/53, que criou lei específica da Polícia Civil, organizando-a em carreira e determinando os serviços de sua competência.

Criamos um quadro com a evolução histórica no Brasil baseado em duas referências, artigo de Bonelli (2003). Os delegados de Polícia entre o profissionalismo e a política no Brasil, 1842-2000; Martins (2012). A Civilização do Delegado.

Quadro 4- Evolução histórica da Polícia Civil no Brasil

Evolução histórica da Polícia Civil no Brasil
Ano de 1500- fase embrionária com a criação por Dom João III das capitânicas hereditárias.
20/11/1530-surgimento da Polícia Civil no Brasil Colônia
Ano de 1600- alcaide mor (juiz) e alcaide pequeno (coordenava o policiamento), função policial e judicatura se completavam.
Ano de 1760, Dom João I cria o cargo de Intendente Geral de Polícia da Corte e do Reino com atuação no Brasil e com poder absoluto
10/05/1808, Dom João VI, cria o cargo de Intendente Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, nomeando Paulo Fernandes Ferreira Viana para exercer a função.
Em 1825- cria-se um grupo de comissários
Em 1832- surge o Código de Processo Criminal e a polícia judiciária se reorganiza
3/12/1841- a intendência é extinta e cria-se a chefatura.
31/12/1842- a polícia judiciária que tem como chefe um Ministro passa a concentrar as funções administrativas e judiciárias
27/01/1866- cria-se a guarda urbana precursora da guarda municipal.
20/09/1871- a polícia se desvincula do judiciário e surge o inquérito policial
Em 1889- com a república a polícia civil se reformula, passando as rondas a serem feitas com animal de tração.
Em 1917- cria-se a polícia civil de carreira.

Fonte: Próprio autor, 2016.

2.3.2 Evolução Histórica da Polícia Civil na Paraíba

Quanto à Polícia Civil na Paraíba o primeiro registro que temos é a lei 27/35, de 19 de dezembro de 1935, sancionada pelo governador Argemiro de Figueiredo, que reformava o Serviço de Polícia do Estado. Em seu artigo 1º a lei estabelecia que o Serviço de Polícia do Estado da Paraíba, subordinada ao Secretário do Interior e Segurança Pública, era imediatamente dirigida pelo Chefe de Polícia. (PARAÍBA, 1935a)

Essa chefatura compreendia a Secretaria, as Delegacias, Instituto de Identificação e Médico Legal, Inspetoria de Polícia Marítima, Inspetoria de Tráfego Público e da Guarda Civil.

No dia 31 de dezembro de 1935, promulga-se a Lei 44/35, que cria a 2ª Delegacia de Campina Grande. (PARAÍBA, 1935b). Nesse mesmo ano de 1935, por meio da Lei nº55/35, houve uma reforma nos quadros da Polícia Civil, a saber: a) Chefatura de Polícia; b) Instituto de identificação e Médico Legal; c) Delegacias; d) Delegacias O. Social; e) Polícia Marítima. (PARAÍBA, 1935c).

.O Decreto Lei 478 de 01 de outubro de 1943 criou o Departamento da Polícia Civil, no entanto, foi em 1951, com a lei 690/51 de 24 de novembro, que se reorganizou o Departamento da Polícia Civil; e seus quadros foram substituídos por órgãos, desaparecendo a Chefatura, incluindo-se a Guarda Civil. (PARAÍBA, 1951).

Definiu-se no art.2º dessa lei que a competência do Departamento da Polícia Civil era a execução de todos os serviços relativos à manutenção da ordem e segurança Pública e a defesa do regime, bem como os atos informativos para a instrução dos juízes e tribunais, na alçada criminal. (PARAÍBA, 1951).

O departamento da Polícia Civil passava a ser composto pelos seguintes órgãos: a) Delegacias Especiais; b) Delegacias Regionais; c) Comissariados e Sub-Comissariados de Polícia; d) Instituto de Polícia Técnica; e) Inspetor de Polícia Marítima e Aérea; f) Guarda Civil e Serviço de Administração. (PARAÍBA, 1951).

Com a Lei 1073 de 12 novembro de 1954, extingue-se a Guarda Civil e no seu lugar surge a Delegacia Especial de Vigilância Geral e Costumes; e, para o seu comando, nasce a figura do Delegado Especial. Temos também a criação da Delegacia Especial de Investigações e Capturas substituindo a Delegacia Especial de Investigações e Costumes. (PARAÍBA, 1954).

Dez anos depois de serem criadas, as 8 (oito) Delegacias Regionais são extintas do Departamento de Polícia Civil, pela Lei 2.522 de 24 de outubro de 1961.

Finalmente em 21 de agosto de 1981 nasce a Polícia Civil de Carreira, criada pela Lei 4.273, publicada no diário oficial do dia 12 de setembro, pelo então governador Tarcísio de Miranda Burity, tendo como Secretário de Segurança Pública Geraldo Amorim Navarro. (PARAÍBA, 1981).

As primeiras Delegacias da Mulher são criadas em Cabedelo, Santa Rita e Bayeux, pela lei 7035 de 29 de novembro de 2001, pelo Governador José Targino Maranhão. (PARAÍBA, 2001).

A Lei 7.310, de 16 de janeiro 2003, promulgada pelo governador Cássio Cunha Lima, extinguiu a figura do Delegado Comissionado, ficando a Secretaria de Segurança Públicas incumbida, dentro de um prazo de 180 dias, a promover a substituição dos delegados comissionados, por meio de concurso público para provimento dos cargos. Essa lei só entrou em vigor no dia 01 de janeiro de 2004, justamente para dar tempo ao governo de se fazer as aludidas mudanças. (PARAÍBA, 2003).

Percebam que a Polícia Civil de carreira na Paraíba que nasceu em 1981, somente em 2003, 22 anos depois da sua criação e 15 anos, pós Constituição Federal de 1988, é que se

exigiu a presença do delegado de carreira, com investidura no cargo, por meio de concurso público.

A Paraíba foi um dos últimos Estados a eliminar dos seus quadros o delegado comissionado, que era nomeado conforme a conveniência política da época, gerando total falta de autonomia e imparcialidade no exercício das suas atribuições, em que pese a nossa Carta Magna já tivesse previsto em seu art. 144, parágrafo 4º, que as Polícias Cíveis eram dirigidas pelo delegado de polícia de carreira, senão vejamos:

Art.144 [...]

[...]

§ 4º Às polícias cíveis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares. (BRASIL, 1988).

Com a lei complementar 85, publicada no dia 13 de agosto de 2008, temos umas das principais mudanças ocorridas na estrutura da Polícia Civil da Paraíba. Dispõe ela sobre a Lei Orgânica e o Estatuto da Polícia Civil do Estado da Paraíba, sua organização institucional, suas carreiras, os direitos e as obrigações dos seus integrantes.

Somente em 2008, ou seja, 27 anos depois de sua criação, a Polícia Civil dispõe de uma Lei Orgânica e de um Estatuto.

Diante do cenário de desrespeito aos direitos trabalhistas dos policiais cíveis e total inobservância da carga horária prevista em edital e em legislação vigente, servidores trabalhando depois do expediente, finais de semana e feriados, sem qualquer remuneração, a Associação de Defesa das Prerrogativas dos Delegados de Polícia da Paraíba (ADEPDEL), trabalhou nos bastidores e convenceram os deputados para a regulamentação das horas extras trabalhadas. Nasce então, a Lei 8.890, de 23 de setembro de 2009, de autoria do Deputado Estadual Nivaldo Manoel, que foi sancionada tacitamente pelo presidente da câmara Arthur Cunha Lima e institui o plantão de 24 horas em todo o Estado da Paraíba, ademais determinou ainda que o governo regulamentasse a mencionada lei no prazo de 180 dias. (PARAÍBA, 2009).

Em 2013, em mais uma demonstração de força e comprometimento, a ADEPDEL obteve mais uma conquista. Por meio da autoria do deputado Raniere Paulino, a Lei 10.059 de 20 de novembro, institui o dia do Delegado de Polícia, incluído no calendário oficial do Estado. (PARAÍBA, 2013b).

A Academia de Ensino de Polícia Civil (ACADEPOL) ganha nova sede por meio da Lei 10.174 de 25 de novembro de 2013, com autoria do deputado Tião Gomes, sancionada pelo governador Ricardo Vieira Coutinho. (PARAÍBA, 2013c).

O Sistema Estadual de Inteligência de Segurança e Defesa Social do Estado da Paraíba, sob a chefia do Secretário de Estado da Segurança e da Defesa Social (SEDS), é criado por ato do Poder Executivo, pela Lei 10.338 de 02 de julho de 2014, promulgada pelo então Governador Ricardo Vieira Coutinho. (PARAÍBA, 2014a).

Criamos um quadro com a evolução histórica da polícia civil da Paraíba baseado nos registros que estão dispostos no site da polícia civil da Paraíba.

Quadro 5- Evolução histórica da Polícia Civil da Paraíba

Evolução histórica da Polícia Civil na Paraíba
19/12/1935- cria-se a chefatura comandada pelo chefe da polícia civil e subordinada ao Secretário do Interior e de Segurança Pública.
24/11/1951-desaparece a chefatura e surge o Departamento da Polícia Civil.
112/11/1954- nasce a figura do delegado especial à frente das delegacias especializadas.
21 de agosto de 1981 nasce a polícia civil de carreira
16/01/2003, extingue-se o delegado comissionado.
13/08/2008- Lei Orgânica e o Estatuto da Polícia Civil do Estado da Paraíba
20/11/2013- institui-se o dia do delegado de Polícia Civil
25/11/2013-nova sede da Academia de Polícia.
02/07/2014- O Sistema Estadual de Inteligência de Segurança e Defesa Social do Estado da Paraíba

Fonte: Próprio autor, 2016.

2.3.3 Atribuições da Polícia Civil

A atribuição da Polícia Civil, como regra, é residual à atribuição da Polícia Federal. (ZANOTTI; SANTOS, p. 53, 2016).

No seu art. 144, §4º, I, a CF de 88 estabelece que cabe à Polícia Civil a função de Polícia Judiciária e a apuração de infrações penais, com duas observações: a primeira, é uma ressalva no tocante à função de Polícia Judiciária quando houver interesse da União, porque aí seria atribuição da Polícia Federal. A outra seria no que tange à apuração de infrações penais militares, cabendo à Polícia Militar. (BRASIL, 1988).

Art.144 [...]

[...]

§ 4º Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares. (BRASIL, 1988).

Essa função de polícia judiciária foi dada à Polícia Civil e Federal com exclusividade, restando a esses órgãos auxiliar o Poder Judiciário, em relação ao cumprimento de determinações judiciais como mandados de busca e apreensão, autorização para interceptação telefônica, mandados de prisão, etc. (ZANOTTI; SANTOS, p. 53, 2016).

Já a função de investigação das infrações penais não é exclusividade da Polícia Civil e Federal, uma vez que cabe a outros órgãos essa função investigativa, a exemplo do Tribunal de Justiça, nos crimes com foro por prerrogativa de função, do Poder Judiciário e Ministério Público, nos crimes cometidos por Juízes e Promotores, respectivamente, das Comissões Parlamentares de Inquéritos, etc.

Cumpra mencionar que a expressão Polícia Judiciária, por vezes, confunde-se com Polícia Civil, e para efeito de nosso trabalho, não nos ateremos a diferenciá-las, usaremos-las como sinônimos, ainda que, tecnicamente, sejam expressões distintas.

A lei 12830/13, que dispõe sobre a investigação criminal conduzida pelo delegado de polícia, segue na mesma direção ao distinguir as funções de investigação policial e polícia judiciária, considerando-as de natureza jurídica, essenciais e exclusivas de Estado. (ZANOTTI; SANTOS, p. 52, 2016).

Em seu capítulo IV, art. 6º, a Lei Complementar 85, publicada no dia 13 de agosto de 2008, Lei Orgânica e Estatuto da Polícia Civil do Estado da Paraíba, relaciona, com base na Constituição, lei Penais e Processuais Penais, atribuições mais específicas da Polícia Civil da Paraíba, vejamos:

Art. 6º À Polícia Civil do Estado da Paraíba, no exercício de suas funções institucionais, além das atribuições ínsitas na legislação penal e processual penal vigente, cumpre:

- I – formalizar, com exclusividade, o inquérito policial, o termo circunstanciado de ocorrência e outros procedimentos apuratórios das infrações administrativas e criminais;
- II – realizar ações de inteligência destinadas a instrumentar o exercício de polícia judiciária e de apuração de infrações penais, na esfera de sua responsabilidade, observados os direitos e as garantias individuais;
- III – realizar coleta, busca, estatística e análise de dados de interesse policial, destinados a orientar o planejamento e a execução de suas atribuições;

- IV – manter atualizados os arquivos sobre mandados de prisão e documentos correlatos;
- V – manter, nos inquéritos policiais e nos termos da lei, o sigilo necessário à elucidação do fato ou o exigido pelo interesse da sociedade;
- VI – zelar pela ordem e segurança pública, promovendo medidas de proteção à sociedade e aos indivíduos ou participando delas;
- VII – atender às requisições do Poder Judiciário e do Ministério Público, cumprir mandado de prisão e de busca e apreensão, bem como fornecer informações necessárias à instrução do processo criminal nos prazos previamente estabelecidos;
- VIII – organizar e manter cadastro atualizado de pessoas procuradas, suspeitas ou indiciadas pela prática de infrações penais e as que cumprem pena no sistema penitenciário estadual;
- IX – manter o serviço de estatística, de maneira a fornecer informações precisas e atualizadas sobre o índice de criminalidade;
- X – fiscalizar áreas públicas ou privadas sujeitas à fiscalização do poder de polícia;
- XI – adotar as providências necessárias para preservar os vestígios e provas das infrações penais, colhendo, resguardando e interpretando indícios ou provas de sua autoria;
- XII – estabelecer intercâmbio permanente com entidades ou órgãos públicos ou privados que atuem em áreas afins, para obtenção de elementos técnicos especializados necessários ao desempenho de suas funções;
- XIII – atuar no recrutamento e seleção, promover a formação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento profissional e cultural dos policiais civis, observadas as políticas, as diretrizes e as normas de gestão dos recursos humanos do Poder Executivo;
- XIV – definir princípios doutrinários e técnicas que visem a promover a segurança pública por meio da ação policial eficiente;
- XV – desenvolver o ensino, as pesquisas e os estudos permanentes para garantir a melhoria das ações de preservação da ordem pública e repressão dos ilícitos penais;
- XVI – apoiar e cooperar, de forma integrada, com os órgãos municipais, estaduais e federais de segurança pública, de maneira a garantir a eficácia de suas atividades;
- XVII – realizar ações de inteligência destinadas à prevenção criminal e a instrumentalizar o exercício da polícia judiciária e a preservação da ordem e da segurança pública, na esfera de sua atribuição;
- XVIII – participar, com reciprocidade, dos sistemas integrados de informações relativas aos bancos de registro de dados disponíveis nos órgãos públicos municipais, estaduais e federais, bem como naqueles situados no âmbito da iniciativa privada de interesse institucional e com vistas à manutenção da ordem e da segurança pública;
- XIX – organizar e executar serviços de identificação civil e criminal;
- XX – manter intercâmbio operacional e cooperação técnico-científica com outras instituições policiais, para cumprimento de diligências destinadas à investigação de infrações penais, à instrução de inquéritos policiais e de outros procedimentos, instrumentos ou atos oficiais;
- XXI – organizar, executar e manter serviços de estudo, análise, estatística e pesquisa policial sobre a criminalidade e a violência, inclusive mediante convênio com órgãos congêneres e entidades de ensino superior;
- XXII – realizar diligências policiais para cumprimento do exercício de polícia judiciária;

XXIII – exercer, além das atribuições previstas nesta Lei Complementar, outras atribuições que lhe sejam conferidas em leis e ou regulamentos afins. (PARAÍBA, 2008).

Temos então, as atribuições gerais de todo o órgão policial, passando pelos delegados, agentes, escrivães e peritos, com a função de polícia judiciária e investigativa.

2.3.4 Evolução Histórica da Carreira do Delegado de Polícia

Conforme Martins (p.24, 2012), em sua tese de doutorado, a polícia ficou invisível no dia a dia das pessoas, em quase todo o território do Brasil, até o ano de 1822, quando foi formalizada a Independência. As cidades e vilarejos precisavam da força policial, exceto a Corte no Rio de Janeiro, que já tinha uma Intendência Geral de Polícia, criada por D. João VI em 1808.

Com a centralização política no Império, em 1841, surge o quadro funcional composto de "chefe de polícia", "delegado de polícia" e "subdelegado".

O objetivo era a construção de uma estrutura hierárquica para a função de polícia judicial e investigativa de cunho civil, sujeita ao controle do Gabinete e do imperador, ou seja, desorganizada sem as características de carreira.

Várias atribuições dos juizes de paz do período regencial, foram repassadas ara os delegados, os quais, tinham o objetivo de conter o poder local diante da autoridade central.

De 1827 à reforma do dia 3 de dezembro de 1841, houve o predomínio dos juizes de paz na viabilização da descentralização política na função policial pós-Independência.

Com a vinda da Corte portuguesa para o Brasil, em 1808, ocorreu a primeira mudança no formato organizacional da atividade de polícia durante o período monárquico, com a criação da Intendência Geral de Polícia. O intendente de polícia tinha cargo de desembargador e posição de ministro de Estado, ficando lotado no Rio de Janeiro. Diante da extensão territorial, o intendente podia autorizar outra pessoa a representá-lo nas províncias, surgindo desta atribuição o uso do termo "delegado" no Brasil.

Em 1825, houve uma tentativa de mudança, com a designação de comissários de polícia para atuar nas províncias como assistentes dos intendentes, auxiliados por cabos de polícia nas tarefas do policiamento. Porém essas medidas não vigoraram integralmente, conforme Holloway (1997 apud BONELLI, 2003), sendo substituídas dois anos depois. O espírito absolutista retornava de acordo com o novo regulamento, reproduzindo as

preocupações com a ordem pública e com as atividades consideradas ameaçadoras a ela, que vinham ocupando a atenção das elites.

Foi entre 1827 e 1841, que a primeira reforma efetivamente implementada esteve em vigor. Ela introduziu o juiz de paz previsto na Constituição de 1824, com atribuição policial e judiciária, e extinguiu os comissários e os cabos de polícia.

Os comissários de polícia e os juizes de paz se distinguiam por meio da origem da autoridade judicial, pois a autoridade do intendente e do comissário era oriunda do monarca, ao passo que a do juiz de paz era da eleição na localidade.

Segundo Bonelli (2003) com a abdicação de D. Pedro I, em 1831, a lei de 6 de junho de 1831, foi aprovada na Assembléia Geral, concedendo o poder na manutenção da ordem pública ao governo central. "Essa lei marcou o início da centralização conservadora, pelo menos no exercício do poder policial". Holloway (1997, p.76 apud BONELLI, 2003). Com os problemas de ordem social e com a criação de uma estrutura repressiva, criou-se em 1831, a Polícia Militar e em 1833, a Secretaria de Polícia, que seria a gênese da Polícia Civil, substituindo à Intendência Geral de Polícia, na Corte. A Secretaria de Polícia foi comandada por Eusébio de Queiroz, o qual permaneceu na função, por 11 anos, até o ano de 1844, tendo tempo de analisar a organização policial do ponto de vista da centralização. Ele teve participação na criação do modelo que substituía os juizes de paz pelos delegados, alterando suas atribuições, ademais, ficou na chefia de polícia do Rio, em 1841, com a criação do cargo, e a Polícia Militar respondendo à Chefia de Polícia Civil.

Nesse mesmo ano de 1841, uma segunda reformulação centralizou a política no Império, alterando a estrutura da polícia.

A Lei 261, de 3 de dezembro, estabeleceu que os chefes de polícia seriam escolhidos entre os desembargadores e juizes de direito, sendo os delegados e os subdelegados nomeados entre juizes e a população civil. Eles tinham poder para julgar e punir. (HOLLOWAY, 1997, p.170 apud BONELLI, 2003).

As funções de polícia administrativa e de polícia judiciária foram determinadas pela lei. Com as atribuições da Câmara Municipal, como as de higiene, assistência pública e viação pública, além daquelas de prevenção do crime e manutenção da ordem, os delegados assumiam as atribuições de polícia administrativa.

Já na função judicante, determinavam mandados de busca e apreensão, procediam a corpo de delito, julgavam crimes com penas até seis meses e multa até cem mil-réis. O controle civil sobre o militar foi instituído pelo regulamento de julho de 1842, sendo

ratificado pelo regulamento de janeiro de 1858. (HOLLOWAY, 1997, p.170 apud BONELLI, 2003).

No ano seguinte, a carreira do delegado de Polícia avançou um pouco mais. É o que observa Vieira e Silva (1955, p. 166 apud BONELLI, 2003), em 1842, em São Paulo, ao tomar posse o chefe de polícia, o desembargador Rodrigo Antonio Monteiro de Barros, filho do Visconde de Congonhas do Campo, caracterizando o começo de uma fase "semi-autônoma" da atividade policial da província, em relação à Corte.

No ano de 1871, com a mudança na estrutura da polícia civil, temos uma terceira mudança significativa, pois a função judicial foi separada da função policial, regulamentando-se o inquérito policial.

Com os delegados e subdelegados agora debruçados no inquérito policial na formação da culpa e com as funções deixando de ser exclusivas de bacharéis, haja vista os magistrados não mais exercê-las, percebe-se uma redução do valor social dessas funções. (HOLLOWAY, 1997 apud BONELLI, 2003). .

Outra conseqüência dessa separação foi o enfraquecimento da polícia civil, levando os delegados e subdelegados a dependerem financeiramente dos coronéis da época.

Não havia interesse algum no desenvolvimento do cargo de delegado e foi a partir daí que algumas disparidades nos dias atuais são esclarecidas. Nesse sentido relata Bonelli (2003):

O cargo do delegado ficou comprimido entre a intenção de sua criação e as condições objetivas de seu exercício. Já ter uma força estadual armada representava para o presidente da província a garantia de autonomia política perante o poder central e os interesses locais. A perda de prestígio social do cargo de delegado neste cenário foi decisivo para desequilibrar a balança entre polícia civil e polícia militar.

De acordo com Bonelli (2003) a chefia de polícia que era uma função eminentemente política ficou ainda mais vulnerável com a chegada da república que por si só enfrentou problemas para estabelecer uma nova governança.

Em 1906, em São Paulo, foi extinta a chefia de polícia, uma vez que coincidia com o cargo do secretário de justiça, no entanto, no Rio de Janeiro, Washington Luiz entre 1906 e 1912 ainda cumulava as duas funções. Conforme Souza (1992, p. 114 apud BONELLI, 2003) Washington Luis foi o mais favorecido com o fim da dualidade de funções entre a chefia e a secretaria. "Com a reforma, portanto, o Secretário de Justiça saiu fortalecido pois passou a acumular e a centralizar as atividades políticas e policiais de todo o Estado nas suas próprias mãos."

Nesse mesmo ano, em São Paulo o cargo de delegado lutava pela vitalidade, mas prevaleceu sua demissão de acordo com a vontade do governante do Estado, relata Bonelli (2003).

Na primeira república, no ano de 1906, a polícia civil se institucionaliza ao criar a Delegacia Geral. Em que pese a autonomia do Delegado Geral sobre sua instituição ele continuava se reportando ao Secretário.

Note mais um aspecto republicano que esclarece, nos dias atuais, o atrelamento que existe entre a Delegacia Geral e a Secretaria de Segurança Pública.

Em 1924, com a ameaça da revolução, a polícia civil passa por mais uma mudança ao restabelecer a Chefia de Polícia e extinguir o cargo de delegado geral.

Em 1928, além da redistribuição das atribuições da polícia civil para as funções administrativas e judiciárias, ao delegado de quinta classe se exigiu ter diploma de direito, bem como ser doutor ou bacharêu, o chefe de polícia.

No final do período getulista (1930-45), em 1942 entrou em vigor o código de processo penal e com ele a prerrogativa do delegado de conduzir o inquérito policial. Enfim, os delegados conseguem proteger sua profissão mesmo diante das investidas salariais e jurisdicionais.

No período democrático (1946-64) tanto a chefia de polícia quanto a delegacia geral desapareceram, ficando a Polícia Civil subordinada à Secretaria de Segurança Pública, todavia, em 1956, a Delegacia Geral volta a existir.

No período da ditadura, há um avanço no profissionalismo interno da categoria, mas a politização continua arraigada, haja vista o cargo de Delegado Geral, no governo de Franco Montoro em São Paulo, sofrer 5 mudanças em 4 anos. Cresce também as disputas entre Polícia Civil e Polícia Militar.

Em 1988, com a promulgação da Constituição de 1988, a Polícia Civil tem um avanço significativo ao ter seu reconhecimento institucional previsto no art.144, e, aos delegados, para a investidura no cargo, ser bacharel em direito. (BRASIL, 1988).

2.3.5 Atribuições do Delegado de Polícia

A Lei complementar 85/2008, em seu art. art. 228, prevê as atribuições dos Delegados de Polícia em cumprimento às funções institucionais e às atribuições da Polícia Civil do Estado da Paraíba, incumbindo:

I- com exclusividade

a) presidir a apuração de infrações penais por meio do inquérito policial, de termo circunstanciado de ocorrência ou de outros procedimentos investigatórios normatizados;

b) lavrar termos circunstanciados de ocorrências, em conformidade com o disposto na legislação pertinente;

c) exercer, onde sejam realizados trabalhos de polícia judiciária, a titularidade de unidades integrantes da Polícia Civil do Estado da Paraíba, de delegacias de polícia, de unidades de segurança, de grupos operacionais ou similares;

II – no exercício da atividade policial judiciária:

a) planejar, coordenar, dirigir e executar, com exclusividade, as ações de polícia judiciária;

b) organizar, executar e manter os serviços de registro, cadastro, controle e fiscalização de armas, munições e explosivos, na forma da legislação federal específica;

c) planejar, coordenar e realizar ações de inteligência destinadas à instrumentalização do exercício de polícia judiciária e de apuração de infrações penais, na sua área de atribuição;

d) realizar, com exclusividade, as correições ou procedimentos similares de natureza ordinária, nas unidades policiais civis, na esfera de sua atribuição;

e) realizar correições extraordinárias, gerais ou parciais;

f) requisitar a realização de pesquisas técnico-científicas, estatísticas e exames técnicos relacionados com a atividade de polícia judiciária;

g) expedir licença para traslado de cadáveres;

h) presidir autos de incineração e destruição de drogas ilícitas apreendidas, nos termos da legislação; i) exercer o controle interno e o aperfeiçoamento da atividade policial judiciária;

j) manter banco de dados de processados, procurados, condenados e foragidos e coordenar ações de busca e captura de transferência de presos;

k) adotar providências imediatas e impostergáveis em outras circunscrições até que compareça a autoridade do local dos fatos;

l) divulgar fatos, prestar informações de natureza policial ou científica de interesse da comunidade à imprensa ou a órgãos interessados, observados os preceitos constitucionais, as garantias individuais, as normas e os regulamentos da Administração Estadual;

m) instaurar, presidir ou determinar a instauração de sindicância administrativa disciplinar e impor, se for o caso, as penalidades;

n) promover orientação à comunidade sobre as medidas de profilaxia criminal e debater sobre assuntos relativos à segurança pública;

o) expedir escala de plantão dos servidores subordinados;

p) avocar e redistribuir inquéritos policiais ou procedimentos administrativos;

III – no curso de procedimentos de sua atribuição:

a) presidir, com exclusividade, auto de prisão em flagrante e de apreensão em flagrante de adolescentes infratores;

b) nomear intérpretes, peritos e escrivães ad hoc, bem como curadores, avaliadores e depositários, quando houver justificado motivo;

c) expedir portaria instauradora de inquérito policial ou de outro procedimento investigatório;

d) expedir intimações, ordens de serviço, cartas precatórias e mandados de condução coercitiva, quando de sua atribuição;

e) requisitar exames médicos, periciais e toxicológicos, inclusive de sanidade mental e complementar, bem como informações e documentos que interessem à formação de prova;

- f) promover, por termos, oitivas, interrogatórios e acareações, bem como a reprodução simulada de fatos, os reconhecimentos e a exumação;
 - g) solicitar o ingresso de vítima ou testemunha em programas de proteção e assistência respectivos;
 - h) determinar a elaboração de qualificação indireta, de planilha de identificação e de vida pregressa do indiciado;
 - i) proferir despachos de indicição, sindicância, movimentação e desentranhamento, além de outros necessários nos autos;
 - j) arbitrar valor de fiança, quando de sua atribuição;
 - k) determinar a apreensão de objetos e o depósito de valores apreendidos em conta única do Estado;
 - l) representar pela prisão preventiva, prisão temporária e outras medidas judiciais cautelares;
 - m) representar pelo afastamento temporário de agressor, nos casos de crimes de menor potencial ofensivo, nos termos da legislação;
 - n) representar em juízo pela de mandado de busca e apreensão e pela quebra de sigilo fiscal, bancário, de comunicações telefônicas de qualquer natureza e de sistemas de informática e telemática;
 - o) determinar a restituição ou o depósito, mediante termo de responsabilidade, de objetos apreendidos;
 - p) solicitar dilação de prazo;
 - q) outras atribuições correlatas ou previstas em lei;
- IV – em atividades complementares às funções do cargo:
- a) participar de atividades de formação policial;
 - b) exercer cargo em comissão ou função de confiança, quando designado por Ato ou Portaria;
 - c) representar a instituição policial, perante conselhos e Poderes constituídos ou perante a sociedade, como autoridade policial, em eventos ou solenidades públicas. Essas atribuições ficaram a cargo da Lei orgânica de cada Estado, sendo umas mais detalhadas do que as outras, mas todas baseadas nas funções e atribuições institucionais. (PARAÍBA, 2008).

Aqui, as atribuições do delegado de polícia estão bem definidas, seja pela sua exclusividade, por exemplo, ao conduzir inquéritos, seja na atividade de polícia judiciária, ao planejar, coordenar, dirigir e executar essa atividade. Ademais, existem atribuições durante o curso dos procedimentos e até mesmo atividades complementares, como representar instituição em eventos.

2.3.6 O Delegado de Polícia na Estrutura da Polícia Civil

O delegado de Polícia representa a classe mais elevada da Polícia civil, responsável pela organização administrativa do órgão e pela chefia da investigação criminal.

Embora esteja em classe mais elevada, o Delegado de Polícia também está submetido a regras de hierarquia em relação a outros Delegados de Polícia. A exemplo dos delegados municipais, distritais e de especializadas que estão subordinados ao Delegado Seccional, que por sua vez está subordinado ao Superintendente e ambos estão subordinados ao Delegado Geral.

È importante ressaltar que essa relação hierárquica entre os delegados se resume à parte administrativa, vez que o delegado de Polícia é dotado de imparcialidade e independência funcional para o exercício fim de sua profissão (a investigação e a presidência do inquérito policial). Os autores Zanotti e Santos (2016) lembram há uma exceção prevista na Lei 12830/13, que é a possibilidade do delegado de polícia hierarquicamente superior avocar a presidência do inquérito policial de um Delegado de Polícia a ele subordinado, em despacho fundamentado (forma escrita), desde que seja comprovado o interesse público ou inobservância dos procedimentos previstos em regulamentos internos da Polícia.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O caminho científico percorrido para se analisar qual o impacto das iniciativas de valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba na categoria dos delegados, deu-se pela pesquisa aplicada, porque gerou conhecimento para a aplicação prática voltada para responder o nosso problema que é saber qual o impacto das iniciativas de valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba na categoria dos delegados. O método utilizado foi o indutivo, porque partimos de dados particulares testados para estabelecer uma verdade geral. É o que esclarece KauarK; Manhães ; Medeiros (2010) ao esclarecer que no método indutivo se utiliza a indução que é um processo mental que se utiliza de dados particulares para se determinar verdades universais. Nesse sentido Gil, (2008, p. 11 apud PRODANOV; FREITAS, 2013): “[...] Diferentemente do que ocorre com dedução. Assim, se por meio da dedução chega-se a conclusões verdadeiras, já que baseadas em premissas igualmente verdadeiras, por meio da indução chega-se a conclusões que são apenas prováveis”.

A pesquisa também foi exploratória no intuito de nos familiarizarmos com o problema apresentado acima. KauarK; Manhães ; Medeiros (2010) afirmam que a pesquisa exploratória busca a familiarização com o problema. Para Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa exploratória tem flexibilidade maior permitindo o estudo do tem sob vários aspectos, em regra é levantamento bibliográfico.

Nesse sentido os resultados serão apresentados com análises qualitativas. Nessa pesquisa o ambiente natural é a fonte direta de informações, sendo descritiva, KauarK; Manhães ; Medeiros (2010). A interpretação dos fenômenos e atribuir significados são básicos nesse tipo de pesquisa, (PRODANOV; FREITAS 2013). Para tanto nos utilizamos de fontes originais e secundárias em pesquisas bibliográficas, artigos científicos, livros, leis, regulamentos.

Conforme Gil (1999) a pesquisa bibliográfica consiste quando o material já estiver publicado, a exemplo de livros, artigos, e material de internet e a pesquisa documental é quando o material não foi analisado.

Elaborado a partir de material já publicado, a exemplo de livros, teses, internet, etc, o pesquisador entra em contato direto com o assunto já publicado. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa pesquisa acerca da valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba na categoria dos Delegados foi em virtude da reestruturação sofrida pela Segurança Pública do Estado com uma nova política de Estado que redimensionou o combate à violência em todo o Estado da Paraíba. Nessa linha, várias foram as iniciativas que visaram à valorização da categoria dos delegados, no entanto, somente algumas atingiram esse fim. Considerando que o papel do Delegado de Polícia seja a de coordenar, gerenciar e executar as ações de polícia judiciária e investigativa, portanto, um dos responsáveis direto nos resultados do planejamento estratégico, sua valorização é fundamental. Assim, ao analisarmos as iniciativas tomadas, a partir de 2011, se valorizaram, efetivamente, o Delegado de Polícia, seus resultados servirão de norte para um redirecionamento da Gestão de Pessoas da instituição.

Para analisarmos a valorização de pessoas na Polícia Civil da Paraíba na categoria dos delegados, descrevemos as principais iniciativas de valorização dos Delegados de Polícia, a partir de 2011, bem como apresentamos as principais mudanças que efetivamente valorizaram a carreira do delegado, e por fim, avaliamos o impacto dessas mudanças tomando como referência os indicadores de valorização profissional, aplicados em uma pesquisa com a polícia civil e militar do Rio de Janeiro em 2011. O primeiro objetivo específico foi alcançado quando descrevemos as onze principais iniciativas de valorização; no segundo objetivo específico apresentamos as seis principais mudanças daquelas iniciativas que efetivamente valorizaram a carreira do delegado; e por último, ao avaliarmos o impacto dessas mudanças tomando como referência os indicadores de valorização profissional, revelamos que as seis mudanças que valorizaram o Delegado de Polícia da Paraíba, atingiram apenas três indicadores, dos cinco possíveis, de valorização profissional, a saber, dignidade, reconhecimento e realização, ficando de fora segurança e perspectiva promissora; ademais, três dessas mudanças- oriundas da gestão de pessoas da polícia civil-, alcançaram, tão somente, a dois indicadores de valorização profissional, reconhecimento e realização; não atingindo, portanto, os indicadores de dignidade, segurança e perspectiva promissora.

Diante da importância das boas práticas do setor de gestão de pessoas em se alinhar com o planejamento estratégico da organização e a escassez de pesquisas sobre valorização profissional dentro das organizações policiais, faz-se necessária uma pesquisa probabilística, com aplicação de um questionário fechado, entrevistas e um espaço livre para opiniões e sugestões, levando-se em consideração os vários indicadores propostos, bem como, as possíveis variáveis, isto é, a idade do delegado, sexo, tempo de serviço, sua lotação, se está

em delegacia municipal ou delegacia especializada ou em função de confiança, além de avaliar a distância da capital. Essas impressões, certamente, seriam valiosas para um reposicionamento da Gestão de Pessoas da Polícia Civil da Paraíba.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria, 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BONELLI, Maria da Gloria. **Os delegados de Polícia entre o profissionalismo e a política no Brasil, 1842-2000**. São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.observatoriodeseguranca.org/files/1213818853_delegados.pdf>. Acesso em 20 set. 2016.

BRASIL. Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial**. Poder executivo, Brasília, 1967. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-200-25-fevereiro-1967-376033-norma-pe.html>>. Acesso em 20 set. 2016.

BRASIL. República Federativa do Brasil. **Constituição Federal de 1988**, Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm >. Acesso em 20 set. 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Burocracia Pública na Construção do Brasil**, 2008. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Books/Livro-BurocraciaConstru%E7%E3oBrasil.6.pdf>>. Acesso em 20 set. 2016.

CARVALHO, Fernanda de Quadros; SAMPAIO, Dilcéia Almeida. **A Administração Pública: uma análise de sua história, conceitos e importância**, 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/37923/>>. Acesso em 20 set. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

FRAGOSO, Samarina de Araújo. Gestão estratégia de pessoas como fonte de vantagem competitivas nas organizações. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v.2, n.3, p. 307-315, set/dez. 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paul: Saraiva 2006.

GARCIA, Rayssa Cardoso; ARAÚJO, Jailton Macena de. Os princípios da administração pública no sistema jurídico brasileiro. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, ano 15, n. 96, jan. 2012. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo_id=11022&n_link=revista_artigos_leitura>. Acesso em: out 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOVERNO DA PARAÍBA. **Governo apresenta Plano Operacional de Segurança em encontro em CG**. João Pessoa, 2011. Disponível em: <<http://paraiba.pb.gov.br/governo-apresenta-plano-operacional-de-seguranca-em-encontro-em-cg/>>. Acesso em: out 2016.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa**: um guia prático. Itabuna/ Bahia: Via Litterarum, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. ; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva. 2006.

MARQUES, Édna da Silva Rocha. **A importância da valorização do funcionário nas inovações das empresas**. 2013. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/427>. Acesso em: 08 set. 2016.

MARTINS, Marcelo Thadeu Quintanilha. **A Civilização do Delegado**: modernidade, polícia e sociedade em São Paulo nas primeiras décadas da República, 1889-1930. 2012. 315f. Tese (Doutorado em História)- Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8138/tde-21082012-093006/pt-br.php>> Acesso em: 10 nov. 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MENEZES, Josefa de Fátima; ARAGÃO, Fabiano dos Santos. Valorização humana como forma de retenção de pessoas nas organizações contemporâneas. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**. ano 6, n. 8, set. 2013. Disponível em: <http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_27_44.pdf> Acesso em: 15 set. 2016.

MINAYO, Maria Cecília Souza. Valorização profissional sob a perspectiva dos policiais do Estado do Rio de Janeiro. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 3, 2013. Disponível

PADILHA, Ênio. **Valorização Profissional**. 2011. Disponível em: <http://www.eniopadilha.com.br/eventos_documentos/200-434_10_eniopadilha_valoriza_profiss.pdf> Acesso em: 15 set. 2016.

PARAÍBA (Estado). Conselho Superior De Polícia Civil . Resolução nº 02/2015 em 27 de outubro de 2015. Institui a Galeria dos Ex-Delegados Gerais da Polícia Civil da Paraíba.

Diário Oficial. João Pessoa, 2015a. p.03. Disponível em: < <http://static.paraiba.pb.gov.br/2015/11/Diario-Oficial-13-11-2015.pdf>>. Acesso em 20 set. 2016.

_____. Decreto n.º 34.003 de 05 de junho de 2013. Regulamenta o art. 3º, da Lei Complementar n.º 111, de 18 de dezembro de 2012. **Diário Oficial.** Poder executivo, João Pessoa, 2013a. p.08. Disponível em: < <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/56168505/doepb-06-06-2013-pg-8>>. Acesso em 20 set. 2016.

_____. Emenda constitucional n.º 31, de 19 de dezembro de 2012. Acrescenta o § 5º ao Art. 45 da Constituição Estadual. **Diário Oficial.** João Pessoa, 2012a. p.02. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/44574502/doepb-21-12-2012-pg-2>>. Acesso em 20 set. 2016.

_____. Lei complementar n.º 111, de 14 de dezembro de 2012. Dispõe sobre o Sistema de Segurança Pública e Defesa Social do Estado da Paraíba, a teor do § 1º do Art. 43 da Constituição Estadual, definindo os Territórios Integrados de Segurança Pública para o Estado da Paraíba, e dá outras providências. **Diário Oficial.** Poder executivo, João Pessoa, 2012b. p.01. Disponível em: < <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/44313188/doepb-15-12-2012-pg-1>>. Acesso em 20 set. 2016.

_____. Lei Complementar n.º 85 de 12 de agosto de 2008. Dispõe sobre a Lei Orgânica e o Estatuto da Polícia Civil do Estado da Paraíba, sua organização institucional, suas carreiras, os direitos e as obrigações dos seus integrantes e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado.** João Pessoa, 2008. Disponível em:< <http://www.pbprev.pb.gov.br/pbprev/a-previdencia/legislacao/46C4Bd01.pdf>>. Acesso em 10 out. 2016.

_____. **Lei nº 10.059 de 20 de novembro de 2013.** Cria o Dia do Delegado de Polícia Civil e inclui no Calendário Oficial do Estado da Paraíba. João Pessoa, 2013b. Disponível em:< <http://www.acadepol.pb.gov.br/area-restrita/legislacao/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

_____. **Lei nº 10.174 de 25 de novembro de 2013.** Denomina de Joacil de Brito Pereira a nova sede da Academia de Ensino da Polícia Civil - ACADEPOL, neste estado. João Pessoa, 2013c. Disponível em:< <http://www.acadepol.pb.gov.br/area-restrita/legislacao/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

_____. **Lei nº 10.338 de 02 de julho de 2014.** Cria o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança e Defesa Social do Estado da Paraíba e dá outras providências. João Pessoa, 2014a. Disponível em:< <http://www.acadepol.pb.gov.br/area-restrita/legislacao/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

_____. **Lei nº 1073/54 de 12 novembro de 1954.** Transforma a Guarda Civil em Delegacia Especial de Vigilância Geral e Costumes e dá outras providências. (Cria a Delegacia Especial de Investigações e Capturas). João Pessoa, 1954. Disponível em:< <http://www.acadepol.pb.gov.br/area-restrita/legislacao/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

_____. **Lei nº 27/35, de 19 de dezembro de 1935.** Reforma o serviço de policia do estado. João Pessoa, 1935a. Disponível em:< <http://www.acadepol.pb.gov.br/area-restrita/legislacao/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

_____. **Lei nº 4.273 de 21 de agosto de 1981.** Cria a Polícia Civil de Carreira do Estado da Paraíba. João Pessoa, 1981. Disponível em: < <http://www.acadepol.pb.gov.br/area-restrita/legislacao/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

_____. **Lei nº 44/35, de 31 de dezembro de 1935.** Cria uma 2ª Delegacia de polícia no município de Campina Grande. João Pessoa, 1935b. Disponível em: < <http://www.acadepol.pb.gov.br/area-restrita/legislacao/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

_____. **Lei nº 55/35, de 30 de dezembro de 1935.** Reforma o quadro da Polícia Civil e dá outras providências João Pessoa, 1935c. Disponível em: < <http://www.acadepol.pb.gov.br/area-restrita/legislacao/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

_____. **Lei nº 690/51 de 24 de novembro 1951.** Reorganiza o Departamento da Polícia Civil. João Pessoa, 1951. Disponível em: < <http://www.acadepol.pb.gov.br/area-restrita/legislacao/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

_____. **Lei nº 7.310, de 16 de janeiro 2003.** Dispõe sobre a extinção de cargo de delegado comissionado e dá outras providências. João Pessoa, 2003. Disponível em: < <http://www.acadepol.pb.gov.br/area-restrita/legislacao/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

_____. **Lei nº 7035 de 29 de novembro de 2001.** Cria Delegacias da Mulher em Cabedelo, Bayeux e Santa Rita. João Pessoa, 2001. Disponível em: < <http://www.acadepol.pb.gov.br/area-restrita/legislacao/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

_____. **Lei nº 8.890, de 23 de setembro de 2009.** Institui o plantão de 24 horas, inclusive, nos feriados e finais de semana, na delegacia de repressão aos crimes praticados contra a infância e a juventude. João Pessoa, 2009. Disponível em: < <http://www.acadepol.pb.gov.br/area-restrita/legislacao/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

_____. Medida provisória nº 223 de 03 de abril de 2014. Institui o Prêmio Paraíba Unida pela Paz - PPUP no âmbito do Estado de Paraíba, e dá outras providências. **Diário Oficial.** João Pessoa, 2014b. Disponível em: < <http://static.paraiba.pb.gov.br/2014/04/SUPLEMENTO-DE-04.04.2014.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2016.

_____. Secretaria de Estado da segurança e da defesa social. Delegacia Geral de Polícia. **Portaria nº350/2015.** Impõe ao Delegado de Polícia, quando da sua exoneração, a obrigatoriedade de proceder a Inventário Patrimonial e de procedimentos. João Pessoa, 2015b.

_____. Secretaria de Estado da segurança e da defesa social. Delegacia Geral de Polícia civil. Portaria nº 592 de 16 de novembro 2015. Designa os Delegados de Polícia Civil Responsáveis pela Supervisão do Estágio Curricular Supervisionado realizado no âmbito da Polícia Civil do Estado da Paraíba. **Boletim de Serviço Polícia Civil.** João Pessoa, 2015c. Disponível em: <<http://www.acadepol.pb.gov.br/area-restrita/boletim-interno-da-policia-civil/backup-boletim/>>. Acesso em 10 set. 2016.

_____. Secretaria de Estado da segurança e da defesa social. Delegacia Geral de Polícia civil. Boletim nº258, de 16 de setembro de 2014. Publica Edital para o Curso de

Especialização em Gestão Estratégia em Segurança Pública. **Boletim de Serviço Polícia Civil**. João Pessoa, 2014c. Disponível em: <<http://www.acadepol.pb.gov.br/area-restrita/boletim-interno-da-policia-civil/boletins-2014/>>. Acesso em 10 set. 2016.

_____. Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social. Portaria nº 200 /2013/SEDS Em 27 de agosto de 2013. Ementa: Designação de um representante do Governo Estadual para atuar e exercer a função de Secretário Executivo da Câmara de Articulação com o Sistema de Justiça e de um Delegado da Polícia Judiciária da Paraíba para atuar na Câmara de Articulação com o Sistema de Justiça. **Diário Oficial**. João Pessoa, 2013d. Disponível em:<<http://www.buscaoficial.com/c/diario/cDbz8k8Jh/>>. Acesso em 20 set. 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo - RS: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20metodologia%20do%20trabalho%20cientifico.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2016.

REIS, Dálcio R, CARVALHO, Hélio G. **Gestão tecnológica e Inovação**. São Paulo: Manole, 2003.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci. Indaial: Asselvi, 2007.

WREN. D. A. **A história do pensamento de gestão**. Hoboken-NJ: Wiley, 2005.

ZANOTTI, BrunoTafner; SANTOS, Cleópas Isaías. **Delegado de Polícia em ação**. 4 ed. Salvador: Jus Podvm, 2016.