



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

ANTÔNIO DE ARRUDA BRAYNER NETO

**GESTÃO INTEGRADA: ÉTICA E RESPONSABILIDADE DO ESTADO DA
PARAÍBA NA SEGURANÇA PÚBLICA**

CAMPINA GRANDE

2016

ANTÔNIO DE ARRUDA BRAYNER NETO

GESTÃO INTEGRADA: ÉTICA E RESPONSABILIDADE DO ESTADO DA PARAÍBA
NA SEGURANÇA PÚBLICA

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica em Segurança Pública da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito para obtenção de grau de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Jaime Bezerra Mendonça Junior.

Campina Grande – PB

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.

B827g Brayner Neto, Antonio de Arruda
Gestão integrada [manuscrito] : ética e responsabilidade do estado da Paraíba na segurança pública / Antonio de Arruda Brayner Neto. - 2016.
53 p.

Digitado.
Monografia (Gestão Estratégica na Segurança Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2016.

"Orientação: Prof. Dr. Francisco Jaime Bezerra Mendonça Júnior, CCJ".

1. Gestão integrada. 2. Ética. 3. Segurança pública I. Título.
21. ed. CDD 658.401 2

ANTÔNIO DE ARRUDA BRAYNER NETO

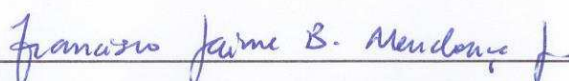
GESTÃO INTEGRADA: ÉTICA E RESPONSABILIDADE DO ESTADO DA
PARAÍBA NA SEGURANÇA PÚBLICA

Monografia apresentada como requisito à conclusão do curso de especialização *Lato Sensu* em "Gestão Estratégica em Segurança Pública" e para obtenção de Título de Especialista, na Universidade Estadual da Paraíba.

Data da avaliação: 01 / 12 / 2016

Nota: 9,0

BANCA EXAMINADORA



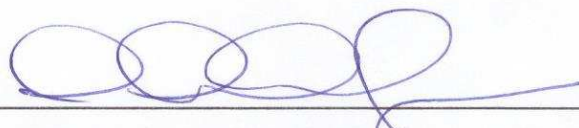
Prof. Dr. Francisco Jaime Bezerra Mendonça Junior (Orientador)

UEPB



Prof. Me. Severiano Pedro do Nascimento Filho (Examinador)

UEPB



Prof. M. Sc. Ana Lúcia Carvalho de Souza (Examinador)

UEPB

RESUMO

O modelo de gestão desenvolvido pela organização normalmente faz parte da sua estratégia, que por sua vez, precisa estar alinhada ao cenário político econômico em que está inserida. Parece ser um ciclo: o indivíduo, através do seu conhecimento, inteligência, experiência, cria, recria, gera inovações, que são lançadas na sociedade, com isso as pessoas adaptam-se e/ou alteram suas formas de ser e agir, gerando outras necessidades. As organizações existem para dar conta das demandas da sociedade, por isso obrigam-se a incorporar as mudanças para responder às novas necessidades das pessoas. Nesse processo cada organização constrói e utiliza suas estratégias. Os preceitos éticos da lei orgânica da polícia civil devem servir como uma guia de conduta de cada policial buscando priorizar a vida e a dignidade da pessoa humana, além de expor para os cidadãos que a polícia é ética, informatizada e científica, que investiga para prender e visa garantir os direitos de todos sem qualquer tipo de discriminação. Por fim, a ética nas instituições policiais poderá ser o critério para tomada de decisões dentro da polícia civil. A ética e a moral fazem parte de um processo contínuo dentro da instituição e o primeiro compromisso do policial civil deve ser o de bem conhecer a ética e praticá-la para um aperfeiçoamento continuado na profissão para cumprir a missão de servir e proteger. Enfim, temos como objetivo primordial estudar a gestão estratégica e integrada dos órgãos de segurança pública observando à ética e a responsabilidade do estado na segurança pública, numa integração das diversas práticas de recursos humanos das instituições.

Palavras-chave: Gestão integrada. Ética. Segurança Pública.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	OBJETIVOS	13
2.1	Objetivo geral	13
2.2	Objetivos específicos	13
3	GESTÃO INTEGRADA	14
3.1	A teoria das organizações	14
3.2	O gestor e o comportamento organizacional	19
3.3	Gestão de Pessoas na definição da Gestão Estratégica	22
3.3.1	A importância do emocional (os construtos) do indivíduo numa organização	23
3.3.2	A função do indivíduo dentro da organização.....	25
3.3.3	O trabalho em equipe da instituição	26
3.4	Liderança	28
3.5	Liderança x gerenciamento	29
3.5.1	A confiança e a liderança	30
3.5.2	A capacidade do líder nas tomadas de decisões	30
4	ÉTICA E ATUAÇÃO POLICIAL	33
4.1	Fundamento da ética	33
4.1.1	Diferença entre ética e moral.....	35
4.1.2	Ética profissional.....	41
5	METODOLOGIA	43
5.1	Metodologia científica	43
5.2	Procedimentos metodológicos	43
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

Gestão de pessoas é um tema que ocupa e preocupa as organizações desde os meados da década de 1980, ao ser considerado um diferencial que impacta a imagem das organizações na sociedade.

O modelo contemporâneo de gestão de pessoas está intimamente ligado às estratégias utilizadas pelas organizações, pois somente assim é possível garantir que estas sejam colocadas em prática no ritmo e no tempo necessário para manter a competência.

A administração estratégica de recursos humanos é a utilização do potencial das atividades pertinentes aos órgãos, alinhada às metas, objetivos e valores estratégicos da instituição. Tudo isso tem como objetivo estimular a participação de todos e melhorar o desempenho da organização.

Este alinhamento propicia a implantação de mudanças, a criatividade, a inovação e a flexibilidade da estrutura. Contudo, para que isso aconteça, é necessário que as organizações forneçam condições para que as atividades de Administração dos Recursos Humanos possam ser implantadas e integradas, de forma sistêmica, às demais áreas da sociedade. Se essa integração for alcançada com sucesso, ela auxiliará os colaboradores no desenvolvimento de competências e comportamentos necessários à eficácia organizacional.

A idéia inicial deste estudo seria a de tentar compilar algumas inovações que doutrinadores apresentam para melhorar a comunicação entre as forças policiais. Seria uma tentativa em se verificar, academicamente, uma forma de ligação mais ágil e fácil entre as instituições, e que pudesse apontar um norte para os gestores de Recursos Humanos.

O alinhamento dos recursos humanos às estratégias das instituições é muito importante, visto que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem da organização. E que poderia apontar facilitado trabalho para superar as problemáticas da segurança pública atual.

Tornar o setor de Recursos Humanos das forças de segurança como estratégico é, na realidade, atuar na questão central das organizações, reforçando a importância de cada uma das forças existentes, e atingindo, de forma mais célere, a visão da organização.

Em questão, e voltando ao enunciado do que se propõe este trabalho, e salientando os difíceis caminhos que o operador da segurança pública tem, observamos que qualquer habitante que circule pelos caminhos urbanos em qualquer meio de transporte, pode ser acudado e examinado em uma atuação policial rotineira ou exclusivo de prevenção da criminalidade. Ademais, a partir deste trabalho rotineiro, outras instituições serão instadas a se manifestar, provocadas por essa abordagem inicial. Ou seja, os órgãos precisam se comunicar precisam trabalhar de forma concatenada e integrada, buscando facilitar o exercício da segurança pública.

A título ilustrativo, em uma abordagem como essa acima citada, e passando por uma visão hipotética, temos que a Guarda Municipal (força de segurança presente nos Municípios) pode ter percebido a presença de um indivíduo armado dentro de um ônibus. De posse desta suspeita, e desejando agir com a legalidade necessária, esta Guarda Municipal aciona a Polícia Militar para fazer a devida abordagem. Feita a revista material, e constatada a materialidade delitiva (indivíduo realmente portava arma de fogo), a Polícia Militar fará o encaminhamento deste Flagrante delito para uma Delegacia de Polícia Civil, aonde será formalizado o Auto de Prisão em Flagrante Delito. Depois de formalizado todos os atos necessários, bem como realizadas pela Polícia civil todas as diligências investigativas necessárias, com a devida conclusão do Caderno Investigatório, o Inquérito Policial e remetido para o Poder Judiciário e Ministério Público, enquanto que o indivíduo preso é remetido para uma cadeia pública/presídio, submetido a uma estrutura (no caso da Paraíba a Secretaria de Administração Penitenciária).

Ou seja, conforme relatado acima, em uma situação hipotética criada, observamos que foram envolvidas diversas forças de segurança pública, a saber: Guarda Municipal, Polícia Militar, Polícia Civil, Secretaria de Administração Penitenciária, Ministério Público e Poder Judiciário.

É sobre esses diversos órgãos, cada um com gestão própria, mas com trabalho integrado, é que procuramos apresentar algumas ideias doutrinárias, buscando incentivar o debate e o diálogo da situação.

Por outro lado, e não menos importante neste contexto, se percebe a necessidade em estudar um pouco da Ética na atividade policial, e no relacionamento entre os agentes das diversas forças de segurança. No momento em que se abrem as portas para o ingresso de novos policiais é oportuno fazer uma

reflexão sobre a ética na polícia. Atualmente, a sociedade brasileira exige dos prestadores de serviços públicos grandes cautela no cumprimento de suas funções. A transmissão cada vez mais rápida das informações, a grande velocidade e facilidade no acesso à mídia e a conscientização a respeito dos direitos dos cidadãos, requer dos funcionários públicos uma atuação baseada na legalidade e, sobretudo, na ética.

Ao analisar as relações de causa e efeito, tem-se a óbvia constatação de que é preciso atacar as causas fundamentais para se eliminar o efeito; se o efeito é a crescente violência e criminalidade, numa análise pragmática, os órgãos da segurança pública, por se situarem “privilegiadamente” no topo da árvore de problemas, possuem legitimidade para articulação dos saberes, trabalhos e programas intersetoriais em torno dos problemas relacionados à segurança pública. Ao trazer à tona os conceitos apregoados pela Gestão Integrada, trata-se aqui de entender o Estado não como um fim em si mesmo, nem cada órgão pensando isoladamente, mas a máquina estatal vista como uma, havendo repartições de atribuições para se chegar a um melhor resultado. O Estado é um meio para melhoria da qualidade de vida de seus cidadãos, e que se importa com a eficiência, eficácia, efetividade e impacto de suas políticas públicas, e não com o resultado isolado de cada um de seus componentes.

Logo, as instituições que trabalham com segurança pública precisam estar conectadas, integradas, buscando atuação complementar, cada uma atuando dentro de sua atribuição, mas buscando um fim maior que é a preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

O interesse público está presente em diversas leis de modo a permitir a discricionariedade administrativa em casos que, geralmente, são vinculados. Porém, não é indispensável à menção expressa ao interesse público. Em todos os casos nos quais o administrador tem discricionariedade, é sua atribuição escolher qual ato melhor satisfaça esse interesse. Apenas nos atos vinculados é que o interesse público independe da definição do administrador, pois já foi estritamente fixado na lei. Para que seja possível verificar a real satisfação do interesse público, é indispensável à efetiva motivação do ato administrativo.

Nesse contexto, os gestores estão propensos a acolher um novo modelo de gestão integrada da segurança pública, que altera, de maneira paradigmática, a

forma de o Estado enfrentar, com ética e responsabilidade, a crescente violência e criminalidade.

Segundo esse modelo, os atores atuam de forma integrada, dialogando diretamente e de forma objetiva, facilitando a resolução dos problemas. Não há invasão de atribuição, mas haverá facilitação de interlocução. O Estado deixa de preocupar-se com atuação isolada de cada instituição, passando a incentivar uma maior interação dessas instituições. Com isso haverá uma melhoria tanto no trabalho preventivo, bem como com na investigação a ser realizada após o cometimento do delito. Nesse diapasão, também existira necessária janela de integração com outras instituições que buscam também facilitar a dificultosa atividade de segurança pública.

A Constituição de 1988 propôs um novo pacto federativo priorizando a atuação cooperativa no campo das relações intergovernamentais, sobretudo quando se trata da ordem social. Tal aspecto objetivou reduzir esforços e otimizar soluções de problemas comuns que, muitas vezes, só são possíveis por meio de ações conjuntas dos três entes federativos.

Assim, a nossa Carta Magna, no artigo 144, estabelece como órgãos de Segurança Pública a: Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal, Polícias Civis, Polícias Militares e Corpo de Bombeiros Militares.

Ocorre que, embora o referido dispositivo legal tenha estabelecido as atribuições dos órgãos que compõem o Sistema de Segurança Pública, ela foi omissa na forma de comunicação/integração desses atores. Assim, buscamos neste estudo algumas idéias para aproximar a dinâmica dessa integração. Como ponto de partida, precisaríamos delimitar os requisitos necessários da capacitação dos recursos humanos das instituições, os quais seriam os responsáveis por gerir essa nova ideologia de integração.

Sendo assim, a gestão integrada considera o fator humano como um elemento que interfere em todas as atividades organizacionais, alinhando seus conhecimentos, habilidades e atitudes aos requisitos de suas funções. Para captar um profissional que possua esses atributos, se faz necessário a utilização de uma técnica minuciosa de seleção, onde por meio de etapas de avaliação será possível alcançar um perfil ideal.

O presente estudo justifica-se devido às suas contribuições para a discussão teórica com referência a gestão integrada e a ética da responsabilidade da

administração pública na política de segurança pública, utilizando a literatura já existente de vários autores. Nesse aspecto, destacamos a dificuldade de obtenção de literatura específica sobre o tema, uma vez que pouco se comenta da integração das forças de segurança pública, o que impediu um estudo mais aprofundado e detalhado do objetivo anteriormente pensado.

No que se refere à gestão de pessoas ficou clara a necessidade de acompanhamento das demais mudanças que veem ocorrendo nos órgãos de segurança pública, de forma a dar suporte e consistência aos processos de transformação existentes na sociedade, dando condições para a concretização de uma gestão de pessoas descentralizada, integrada e compartilhada. Transpareceu, no entanto, a ausência de instrumentos e de um sistema de gestão de pessoas que possibilitassem a integração das diversas ações de recursos humanos, uma vez que tentativas anteriores de estabelecê-los falharam.

Atualmente, existe entendimento de que a melhor forma de representar esse liame entre as instituições são os Centros de Comando e Controle. Nestas reuniões colegiadas, os diversos atores que compõem o sistema de Justiça Criminal se reúnem em um mesmo ambiente, aproximando o diálogo e facilitando a resolução de conflitos. Esse tipo de órgão central passou por experiências bem sucedidas em nosso país, principalmente nos grandes eventos realizados, tais como Copa do Mundo, Jornada Mundial da Juventude e Olimpíadas. Alguns estados membros da federação já contam com estrutura permanente de Centro de Comando e Controle. Outros o utilizam como espelho para repetição em âmbito local. Na Paraíba este tipo de agrupamento vem sendo utilizado de forma extraordinária, para cobrir eventos que demandem atenção especial. Ele foi instalado em alguns eventos específicos, como na Passagem da Tocha Olímpica pela Paraíba, nas Eleições 2016, nos Jogos Escolares Brasileiros e no ENEM 2016.

Assim, diante deste contexto, as instituições/organizações estão optando por fomentar o estudo de um sistema de gestão integrada, respeitando a ética e a responsabilidade. Essa nova visão tem como principais objetivos os seguintes pontos:

- a) Produzir um sentimento de justiça e coerência na gestão das pessoas, homogeneizando os critérios utilizados por cada gestor específico;

- b) Oferecer instrumentos que facilitassem a orientação dos subordinados quanto às possibilidades de desenvolvimento dos órgãos, permitindo uma gestão do quadro de pessoal mais eficiente;
- c) Incentivar a busca contínua pela ética e pela responsabilidade por parte dos colaboradores e a sua aplicação no contexto organizacional;
- d) Finalmente, que o sistema possibilitasse uma integração das diversas práticas de recursos humanos da organização, de forma que apontasse para uma mesma direção e se apresentasse como flexível, assimilando rapidamente mudanças organizacionais e ambientais.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a gestão estratégica e integrada dos órgãos de segurança pública observando à ética e a responsabilidade do estado na segurança pública, numa integração das diversas práticas de recursos humanos das instituições.

2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar o conhecimento e a Gestão de Pessoas de cada Força de Segurança diante do sistema de justiça criminal proposto pela Constituição Federal;
- b) Verificar a Integração existente entre estes órgãos da Segurança Pública;
- c) Apontar alguns caminhos que foram utilizados para Integrar a Gestão das Instituições.
- d) Aprofundar o estudo da Ética e da Responsabilidade do Estado da Paraíba na tentativa de integração das Instituições de Segurança Pública. Analisar e aprofundar a respeito da Ética e da Responsabilidade do Estado referente ao processo de atualização e aperfeiçoamento dos conhecimentos referentes à integração da atividade policial.

3 GESTÃO INTEGRADA

As organizações e equipes sempre tiveram sucesso e êxito por alguns motivos, e dentre eles, sem dúvida nenhuma, é atribuído ao papel que um líder exerce sobre os seus liderados, nortear as atividades e criando um clima de confiança no ambiente organizacional.

A função da liderança é importante e decisiva na estratégia a ser adotada pelo Estado no enfrentamento da criminalidade. Os executivos de excelência assumem um papel de liderança ativa e proativa na direção da estratégia. Existe uma dificuldade em se reforçar, em gestão pública, a necessidade que o Gestor Maior (Governador) seja o guia desta estratégia.

Um dos desafios na gestão de pessoas é manter um ambiente de trabalho prazeroso, que permita o crescimento organizacional e o desenvolvimento do potencial intelectual das instituições. Assim, percebemos a grande dificuldade de estabelecer estratégia e integração maior entre os órgãos de segurança pública, pois inexistente a figura liderança maior única. As diversas corporações, com vaidades extremas e egoísmos casuísticos, impedem o avanço de uma conjugação de pensamentos.

Afunilando mais esse pensamento da Gestão Integrada, percebemos que a Constituição Federal verbera que a Segurança Pública é dever do Estado e direito e responsabilidade de todos. Como já mencionado, ela elenca no art. 144 os responsáveis diretos pela Segurança Pública, destacando apenas as instituições policiais (quer sejam Federais, quer Estaduais), esquecendo de fazer um elo objetivo entre as instituições, de forma a facilitar o escoamento das informações. A legislação constitucional também não mencionou o papel de outras instituições estatais na prevenção e combate à violência.

3.1 A teoria das organizações

A gestão de pessoas tem evoluído muito ultimamente, de tal forma que para a compreensão dos processos de gestão é fundamental a teoria das organizações, a qual contribui relevantemente para o alcance de objetivos almejados.

Segundo Chiavenato (2006, p.113) “Para ultrapassar suas limitações individuais, as pessoas se agrupam para formar organizações, no sentido de

alcançar objetivos comuns, nota-se a partir disso que um conjunto de objetivos faz com que comece a relação entre indivíduo e empresa”.

Para poder focar-se a uma meta almejando um objetivo, é necessário preparar-se, sendo importante para a administração de uma empresa ou de qualquer outra instituição a sua organização. A desordem é algo que a instituição deve manter a distância, pois dentro de uma organização tem que se traçar um fluxograma, em que se devem ser elencadas e organizadas o modo a se proceder. Maior ainda a preocupação com organização quando tratamos de aproximação de instituições. Neste ponto, a organização de uma influenciara positivamente na de outra, atrelando condutas e procedimentos, induzindo assim acertos e maior aproximação.

Segundo Chiavenato (2006, p.114) “O conflito entre os objetivos que as organizações procuram atingir e os objetivos que, individualmente, cada participante pretende alcançar é muito antigo”.

Portanto, traça-se o caminho para alcançar as metas e, conseqüentemente, o objetivo. Dentro de uma organização, apesar da hierarquia, há interdependência dos seus diversos setores, os quais devem se comunicar e proceder de forma correta, para que a empresa tenha sucesso nas suas tarefas. Dentro da organização dos órgãos de segurança pública não é diferente. Cada uma das instituições se organiza de maneira estruturada, para que os seus objetivos/atribuição sejam realizados de forma ideal.

Além da interdependência, embora exista a relação de subordinação, cada pessoa na empresa se torna importante. Logo, cada setor específico da empresa se torna bastante relevante ao pleno funcionamento desta. Apesar da hierarquia, as pessoas devem trabalhar de forma que todos se comuniquem.

Trazendo para nosso objeto de estudo, percebemos que a máquina maior, o Estado, responsável por garantir o direito de Segurança a todos os seus cidadãos, deve impor limites e regras para atuação de cada um de seus braços. O funcionamento do sistema de segurança pública depende do sucesso de cada um de seus componentes. Logo, a comunicação entre as instituições é essencial para o sucesso da missão. Cada um dos atores desempenha papel importante e imprescindível nesse produto final.

Devem ser feitos controles e avaliações constantes para facilitar o alcance de uma finalidade. As organizações devem ser analisadas como organismos vivos, no qual se deve satisfazer as várias necessidades. Um setor complementando o outro.

As empresas podem ser comparadas, metaforicamente, ao corpo de um organismo vivo; os indivíduos sendo as células; os grupos organizacionais, que são formados por vários indivíduos, a um órgão vital do corpo; a junção de vários grupos organizacionais, com trabalho harmonioso, com funções semelhantes, e interessadas num mesmo fim, a um sistema, como por exemplo, sistema respiratório, responsável pela respiração; e por fim, o conjunto de sistemas que formam o organismo, isto é, o corpo. Se um dos órgãos do corpo ficar doente, conseqüentemente o corpo não funcionará como tem que funcionar. Também se aplicando a instituição, se determinado grupo organizacional vai mal, não anda produzindo o necessário, os diversos setores da empresa indiretamente sofrerão com isso.

Na seara das instituições de Segurança Pública, percebemos que o legislador constituinte quis atribuir a cada um de seus órgãos uma função precípua. Assim, a Polícia Militar teria uma atuação ostensiva, de patrulhamento ordinário. Já a Polícia Civil seria aquela que exerceria a atividade repressiva, investigativa, buscando justa causa (indícios de autoria e materialidade delitiva). A Polícia Federal exerceria a função de Polícia Judiciária naqueles fatos que ofendessem a bens, serviços e interesses da União. A Polícia Rodoviária Federal e Polícia Ferroviária Federal teriam as suas atribuições próprias dentro de cada um nos setores (rodovias e ferrovias). Ou seja, haveria um sistema de persecução de segurança pública que, embora separados em suas atribuições, formariam um corpo único. Todos teriam que desempenhar suas funções com excelência e harmonia para que o sistema pudesse ser integralizado.

Trazendo a comparação com o corpo humano, teríamos que os Policiais seriam as células. Um grupo de Polícias de uma mesma instituição seriam os órgãos. Os vários grupos de uma mesma Polícia formariam um sistema. A união de cada um desses sistemas (representado pelas Policiais elencadas) resultaria no organismo. Ou seja, a união de todas as Forças Policiais formariam o corpo humano.

Ocorre que este sistema, embora bem delimitado no campo de suas atribuições, não previu legalmente formas de conexão e comunicação. Esta lacuna proporciona desordem, fomentando a que determinados setores passem exercer

atribuições diferentes daquelas que foram estabelecidas em nossa Carta Magna. Assim, essa ausência de sincronia vem causando sofrimento ao nosso maior objetivo que é o de garantir o bem-estar da sociedade.

Voltando ao estudo, observamos que Chiavenato (2006, p.118) estabelece que “As pessoas formam uma organização ou se engajam em algumas delas porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais”.

Neste campo de análise, os indivíduos são organizados em grupos, tendo para cada um das forças de segurança sido atribuída uma competência, conforme preceitua nossa Constituição Federal.

Então, pensando no todo, temos que trabalhar o individual. É necessário que cada indivíduo, de forma singular, renda o esperado para que o conjunto alcance plenamente as suas atribuições. Segundo Chiavenato (2006, p.26), “As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas e etc.”.

Os empregados/servidores devem ser notados na instituição a que pertencem como seres humanos, e dignos de necessidades, as quais precisam ser satisfeitas para um desempenho pleno e eficaz. Com isso, satisfeitos os servidores, estes se sentirão úteis e importantes com o reconhecimento de seu trabalho. Eles exercerão seu labor de forma satisfatória, desempenhando as funções corretamente. É preciso capacitar os recursos humanos com necessário conhecimento de todas as funções/atribuições, bem como limites destes exercícios. A ausência de uma integração maior aos órgãos de segurança pública faz com que estes limites de atribuição sejam constantemente desrespeitados, o que gera uma animosidade desnecessárias entre os diversos setores das instituições.

Assim, as necessidades do empregado/servidor devem ser supridas e trabalhadas. Destaca-se como elemento a ser incentivada a auto-estima, auto-realização, necessidades sociais, fisiológicas e de segurança. Encorajar ao trabalho, cargos que permitam autonomia, responsabilização e controle pessoal, valorização, reconhecimento, interação/comunicação, atividades de lazer propiciadas pela empresa, reuniões democráticas, planos voltados ao empregado como seguro doença, aposentadoria, salários e benefícios, segurança e um ambiente agradável no trabalho; tudo isso influencia na eficiência de uma empresa.

Portanto, é visando o singular que se beneficia o coletivo, e beneficiando o coletivo a empresa funcionará de uma forma exemplar.

Outro ponto a ser analisado é o ambiente de trabalho, que deve ser propício as atividades que nele devem ser desempenhadas. Enfoca-se no primeiro ponto de vista o ambiente a qual a organização existe. No segundo aspecto, dá-se ênfase a organização relacionada a um sistema aberto, considerando que um este tipo de sistema é aquele que está em profundas mudanças em relação ao meio externo e interno. Por sua vez, em uma terceira análise, se mostra necessária a realização de comparações com outros sistemas, para eliminar disfunções que poderão acontecer.

Atrelada às variadas concepções de trabalho e às transformações no mundo do trabalho, especialmente na modernidade, a teoria das organizações figura como um campo teórico com importantes relações com o contexto real do trabalho e dos trabalhadores, uma vez que serve como quadro teórico de referência para as ações da Administração no espaço organizacional: o *lócus* do trabalho por excelência. Assim, um exame das concepções dominantes neste campo, constitui-se como um caminho profícuo para entendimento dos construtos trabalho e trabalhador. Considerando a variedade do que pode ser classificado como pertencente ao campo da teoria das organizações, este trabalho seguiu, em linhas gerais, as principais abordagens presentes na obra de Motta e Vasconcelos (2005), e as classificou em três grandes grupos: 1) clássica; 2) humanista; 3) funcionalista.

Desse modo, as instituições devem ser interpretadas/vistas como sistemas abertos, em que são necessários cuidados na administração de cada uma isoladamente, buscando serem inseridas em um sistema integrado. Assim, para que seja satisfeita as necessidades internas, adaptando-se ao ambiente para funções anteriormente estabelecidas.

A adaptação do ambiente torna-se necessário, pois para um bom desempenho, é importante o acompanhamento dos progressos que a sociedade nos dá, tornando-se flexível as mudanças advindas das tecnologias e das condições de mercado (Teoria Contingencial). Apesar dos gastos advindos para adaptação das mudanças, essas trazem benefícios que facilitarão o alcance da meta.

Para organizar deve-se fazer várias escolhas buscando o equilíbrio e a compatibilidade em relação a estratégia, necessidades e a meta (Teoria de Bruns e Stalker)(MAXIMIANO, 2012).

O cérebro pode ser comparado, metaforicamente, ao Governante maior ou Gestor de uma empresa. As funções de todo o corpo estão diretamente ligadas ao cérebro, no qual desempenha a função de processar ideias, de acumular

lembranças e monitorar os demais órgãos. Sem ele nada funciona. O líder/gestor da empresa deve ficar à frente de tudo, organizando tarefas, monitorando todos os departamentos, dependendo dele a organização/ preparação para o alcance da meta/ objetivo, através de formas pensadas para a eficiência.

No campo pratico, referente aos órgãos de segurança pública, se mostra cada vez maior corriqueira a participação dos governantes como gestor central da política de segurança. Necessário também que o poder maior da União estabeleça políticas únicas de segurança pública, as quais possam orientar e fomentar a integração entre todos os atores.

Além do já citado, deve-se ter um controle sobre os diferentes grupos que compõem a gestão. Avaliando-se periodicamente cada indivíduo, no qual os desempenhos com eficiência serão reconhecidos e os erros serão advertidos.

Segundo Chiavenato (2006, p.25) “Pessoas capazes de se comunicarem e que, estão dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum”. Isso mostra que não basta só o colaborador ter conhecimento teórico e prático, mas também um desenvolvimento interpessoal com outros tipos de pessoas, afinal de contas cada um possui uma visão diferente, mas ambos podem chegar ao denominador comum. Essa disposição implica, em muitas vezes, sacrificar um desejo pessoal em prol de algo coletivo, um bem maior que vise a organização em si, as organizações podem satisfazer os indivíduos de várias formas.

As organizações, como o cérebro, são sistemas de informações, sistemas de comunicações e sistemas de tomada de decisão. Estas devem estar preparadas para possíveis desvios no planejamento, tendo sempre um plano “B”.

A comunicação entre todos que compõem a organização torna-se importante, pois são através da interação que se descobre as necessidades dos agentes, facilitando o alcance dos objetivos. Dentro da complexidade que é a integração dos órgãos de segurança pública, percebemos que os centros de comando e controle estão funcionando como facilitador da comunicação entre as instituições.

Portanto, nota-se que é importante a gestão de uma empresa, uma organização cuidadosa e detalhada, onde coisas pequenas fazem diferenças imensas, no qual propiciará o lucro/objetivo/meta idealizado para a organização.

3.20 gestor e o comportamento organizacional

O gestor de uma empresa tem em suas mãos a importante missão de planejar, organizar e principalmente gerar lucros. Mas como isso pode acontecer? O gestor tem um instrumento fundamental ao seu alcance no qual se chama de Comportamento Organizacional.

O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho (DRUCKER, 2005, p. 27).

As organizações no mundo moderno têm grande valor: modelam o comportamento de seus membros, exercendo uma função considerável, podem influenciar os motivos e necessidades dos indivíduos em qualificadas organizações, motivam a produtividade e obtêm respostas rápidas as táticas administrativas diversas. Com o caráter de sobrepujar os apertos sociais, econômicos, culturais, políticos e tecnológicos. O comportamento organizacional versa no estudo metódico da conduta do ser humano, focalizando ações e atitudes das pessoas, grupos nos espaços das coordenações, objetiva diminuir o absenteísmo e o rodízio e promover a cidadania organizacional.

As finalidades são o esclarecimento, consciência e controle do procedimento humano, a explicação alude à identificação dos motivos que levam a determinados acontecimentos. A previsão visa eventos futuros colocando os efeitos conseguidos por meio de uma atuação exclusiva. O propósito está na direção de episódios vindouros, o controle está na proporção de objetivos que provoca controvérsia, existindo uma dificuldade de monitorar o desempenho do indivíduo sendo este elemento indispensável nas organizações. O controle alude uma ajuda de valor, gerando através do comportamento organizacional no trabalho, eficácia.

A ética profissional para empresa se torna importante, pois a imagem da empresa estará em jogo. Segundo Tzu (1996), “A LEI MORAL faz com que as pessoas estejam de pleno acordo com seu governante, de modo que elas o seguirão independentemente de suas vidas, sem temer qualquer perigo”. Assim, estando de acordo com todos os preceitos da sociedade a imagem da empresa ficará a rigor, sendo vislumbrada e homenageada perante a sociedade. Pois valores e princípios devem ser inerentes a administração do gestor, como o mesmo autor citado nos

fala: “O comandante defende as virtudes da sabedoria, sinceridade, benevolência, coragem e rigor”(TZU,1996).

3.3 Gestão de Pessoas na definição da Gestão Estratégica

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

A abordagem estratégica envolve o entendimento das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva; uso de planejamento; coerência entre políticas e práticas de emprego (alinhamento interno); integração de políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo); administração proativa em vez de reativa; e tomada de decisões sobre os aspectos da relação de emprego no mais alto nível hierárquico (SISSON; STOREY, 2000).

Os gestores da segurança pública enfrentam certo grau de dificuldade para implantação de estratégias administrativas, pois se deparam com equipes de servidores, muitas vezes descrentes com possibilidades de melhorias no ambiente de trabalho, sem focos em resultados e arraigadas à cômoda ideia da estabilidade. Não há um objetivo único. Assim, um ponto de crucial importância é a motivação, pois existem servidores que se engajaram prontamente e outros que, desde o início, não demonstraram comprometimento algum com o serviço a que se propuseram.

Essa dificuldade já existe internamente, no seio de cada instituição. Quando passamos para uma ideia mais avançada de aproximação e integração entre as instituições de segurança pública, encontramos uma resistência ainda maior. Não tem se conseguido avançar nesta gestão integrada, nem se conseguido programar as estratégias utilizadas para aproximar as gestões.

A teoria dos recursos da firma direciona a atenção para recursos internos. Quando raros, insubstituíveis e não facilmente copiáveis, podem configurar uma base para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Empresas organizadas por competências, um tipo especial de recurso interno, devem desenvolver um plano detalhado de como cada política de gestão estratégica contribui para os objetivos estratégicos (DUTRA, 2001).

As competências pessoais e corporativas consolidam-se como o ativo mais importante das organizações modernas, pois é por meio da combinação sinérgica dos conhecimentos, habilidades e atitudes que os resultados corporativos saem do plano estratégico e tornam-se resultados reais de negócio. Por isso, faz-se

necessário implantar ações que permitam conhecer, potencializar, integrar e subsidiar a gestão dos talentos e das competências individuais e institucionais em diferentes perfis de organizações e empresas.

Wright et al.(2001) reforçam a necessidade de uma perspectiva abrangente. Práticas que transcendem o controle da área específica de RH, como comunicações, desenho do trabalho, cultura e liderança, impactam as pessoas e moldam suas competências, cognições e atitudes.

Para Paauwe (2004), as forças do mercado e os ambientes social, cultural e legal devem ser elementos importantes na elaboração e implementação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Brewster (2006) aponta que o modelo estratégico para RH, originário dos Estados Unidos, país caracterizado por pouca interferência do Estado e grande autonomia empresarial, pode não ser aplicável a países com contextos socioeconômicos distintos.

3.3.1 A importância do emocional (os construtos) do indivíduo numa organização

Os construtos se referem a um conceito teórico que não é visível. Assim, podem ser conceituados como características, habilidades e aptidões contidas em uma diversidade de comportamentos que tenham reflexo no âmbito educacional e psicológico (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Diferentemente da validade empírica, a validade do construto não é apreciada em termos de quantitativo, o conceito de construto é observado através de realidades de traços que não se determinam no mundo externo.

É necessário partir de uma variável que deve ser definida logicamente, sendo introduzida num sistema de conceitos, onde as relações são explicadas por uma teoria a partir de implicações práticas. A validade do construto é constatada através do acúmulo de provas, sendo preponderante serem analisadas, com a intenção de serem constatados elementos que possam esclarecer o significado do instrumento. A compreensão de um instrumento ganha novas interpretações no processo de avaliação com a relação de construtos com outros construtos.

O construto pode ter como uma construção teórica acerca do inconsciente e das suas influências. Portanto, o paradigma dito que o homem é um ser em sua essência racional é um conceito que deve ser revisado, pois não leva em conta atitudes tomada em consequência do emocional. Visando entender o

comportamento humano no âmbito da saúde mental, diversas pesquisas relacionadas ao comportamento organizacional (CHIAVENATO, 2012) têm focado fatores que se têm como influentes, como os fatores psicológicos, sociais e ambientais, objetivando analisar problemas e doenças psicológicas, que podem influenciar em atitudes/ações dos indivíduos.

No campo da Segurança Pública, essa apresentação dos Construtos é de grande valia, uma vez que o exercício da atividade policial gera alteração no equilíbrio emocional do servidor. O trabalho é desgastante, lidando com criminosos que representam o que de pior há no ser humano. A instabilidade emocional se apresenta como grande fator de risco por parte dos servidores da área de segurança pública.

É necessário uma análise psicológica detalhada em cada servidor policial, para poder implementar algumas metas especificadas pela instituição. Só a necessidade de portar arma de fogo já gera uma alteração na responsabilidade funcional do policial, devendo esta responsabilidade ser levada em consideração quando da montagem do Construto.

Assim como Paschoal e Tamayo (2008) muitos autores desenvolveram estudos acerca de proeminências de validade para o registro de percepções do suporte familiar, com base na relação com outras variáveis.

Os construtos são tão importantes que influenciam até na administração, pois o inconsciente humano está ligado às atividades desenvolvidas por ele. Para uma organização/instituição deve-se também levar em conta o emocional humano, tendo como fim o desenvolvimento satisfatório e lucrativo das atividades dele prestados a empresa.

Assim, as instituições/organizações devem partir da análise de diferentes construtos, que influenciam nas atividades desempenhadas nas diferentes atribuições e nos diferentes âmbitos da empresa, visando através da satisfação destas, alcançando ao objetivo comum. Por exemplo, o construto amor, influencia em vários aspectos da vida humana, como o surgimento do respeito, do apreço, da responsabilidade, da realização, motivação, dentre outros conteúdos positivos ao desempenho de atividades individuais e coletivas na organização. Neste sentido:

[...] para que os modelos dos dirigentes organizacionais falem de amor, a vivência das relações precisa ser alcançada pela

compreensão de que dela depende a plenitude dos resultados, seja a atividade coletiva ou individual e pela percepção acurada de que, sem a dimensão desse construto, não poderão ser facilmente experimentados o trabalho social, o espírito de equipe, a consciência política, a qualidade de vida ou a realização pessoal, pois nenhum deles é um ato individual, mas fruto das vivências das relações sociais nas organizações; para que o projeto dessas organizações seja holístico faz-se necessário sedimentar o ato de reestruturar as relações nas organizações, de modo a incorporar a integração do amor ao trabalho, erradicar a separatividade entre a pessoa e o profissional e, sobretudo, considerar o indivíduo no contexto dos grupos, dos departamentos, das organizações, da sociedade; se a intenção das organizações for demonstrar respeito pelo tempo, esforço, trabalho e disposição de dar e receber ajuda, talvez se faça necessário, também, incorporar o amor em ações decisórias, operacionais, de criatividade, produtividade, eficácia e efetividade organizacionais (LEITE, et al., 2000, p. 77).

Portanto, há necessidade da observância das variáveis dos construtos, para que a instituição funcione de modo sadio e positivo. O benefício do bem-estar do servidor implicará na satisfação e, conseqüentemente, no desempenho eficiente de suas atribuições.

3.3.2 A função do indivíduo dentro da organização

As organizações/instituições devem estar voltadas para integrar pessoas que queiram aprender continuamente, expandindo suas capacidades, alargando os resultados. Um indivíduo isoladamente não pode ir muito longe. Até pode ir, mas terá muito mais trabalho. Já o conjunto terá muito mais força e facilidade de chegar ao objetivo. O conjunto deve estar composto de pessoas que estejam sedentas por conhecimento e aprendizagem visando o desenvolvimento da própria instituição. Desse modo, as melhores instituições são aquelas que despertam nas pessoas o desejo da aprendizagem e tenham compromisso.

Assim, as organizações devem se preocupar não só com as necessidades materiais do indivíduo, mas também com a capacitação deste, através de estímulos, pois dessa forma, a instituição sempre terá um índice positivo de crescimento. Com esta intenção, é necessário que se passe por obstáculos, derrubando barreiras que nos impedem de aprender, pois isto é que distinguirá as instituições que estão em um processo constante de aprendizagem, assim desenvolvimento, daquelas que pararam no tempo.

O indivíduo deve estar qualificado para a função que irá exercer na instituição, e não deve ser colocado como um faz tudo, deve ter sua função específica com a consequente estipulação da meta.

É importante destacar, neste momento, que alguns Estados da Federação, em seara de Segurança Pública, passaram a ser instituídas algumas metas de desempenho. O servidor Policial conheceu uma nova filosofia de mensuração de seu trabalho, que passou a ser avaliado com critérios objetivos, previamente estabelecidos. Essas metas evoluíram, e dentro de uma perspectiva de Gestão Integrada de Segurança Pública, passaram a ser comuns entre as Instituições. Ou seja, os parâmetros passaram a ser avaliados com base em espaços territoriais, obrigando aos gestores de cada uma das instituições estabelecerem planejamento comum, integrando o trabalho e a atuação policial. O sucesso de um será o de todos.

Assim, deve ser oferecido aos servidores métodos para qualificação nos desempenhos de suas tarefas inerentes, bem como conhecimento da atuação das outras instituições, com a função previamente estabelecida. Quando se determina a alguém o que esta pessoa irá fazer, a sua tarefa, ela desempenhará muito melhor as suas atividades sabendo o que deve fazer. Os indivíduos encarregados em cada função específica propiciaram o desenvolvimento da instituição, pois cada setor estará funcionando de forma esperada.

Como já dito se um setor na Instituição ficar debilitado, os outros diretamente ou indiretamente sofrerão com essa debilidade, pois dependem um do outro para o bom funcionamento. Idem entendimento vale para a Gestão Integrada, se uma das instituições apresentar desenvolvimento insuficiente, todas as outras sentirão os efeitos negativos.

3.3.3 O trabalho em equipe da instituição

A comunicação/interação é imprescindível, pois dela que depende o bom funcionamento, e a harmonia da instituição internamente, bem como no relacionamento entre as instituições. O diálogo é o responsável pela circulação de informações e conhecimentos. A comunicação é importante em toda a organização, isto é, tanto na relação que envolve hierarquia, quanto em relação a aqueles que

estão no mesmo nível sem subordinação alguma. Sem falar na importância do estabelecimento de corretos canais de comunicação entre as organizações.

A comunicação interna é proeminente na medida em que os indivíduos componentes do órgão estejam direcionados ao exercício de suas atribuições, almejando sempre o melhor para garantir paz social. Deve-se, portanto, estar inteirado do que se acontece na sua instituição para, desta forma, desempenhar exemplarmente sua função. Neste sentido, a comunicação é o instrumento pela qual se alcançará os melhores resultados, ajudando no ciclo de informações.

Já se sabe que o ser humano é um ser social por natureza, e que há vários fatores que influenciam nas suas atitudes. Pode-se dizer, então, que a interação entre indivíduos é necessidade do homem. A comunicação é, portanto, importante instrumento para quem quer exercer uma liderança democrática e eficaz.

Sabe-se que a falta de comunicação leva muitas desvantagens para a instituição como boatos internos e externos que muitas vezes denigrem a imagem do órgão, diminuem o desempenho da função, além de trazer rejeição em geral. Com falta de canal de informações o trabalho em equipe não se desenvolve, ocasionando má qualidade do serviço ou produto oferecido em razão da falta de motivação, entre outros.

Porém, todavia, aquelas instituições que se utilizam da comunicação/informação como elemento norteador dos relacionamentos internos da empresa merecem e tomam posição de destaques diante da concorrência.

O grande desafio das instituições de Segurança Pública, nesta árdua tarefa de aproximar as instituições, se dá na possibilidade de desenvolvimento de uma ferramenta de sistema que possa facilitar a comunicação entre as instituições. Cada uma das forças trabalha internamente seus canais de comunicação, desenvolvendo sistemas próprios. No entanto, não existe qualquer preocupação em integrar os sistemas já desenvolvidos. A Polícia Militar se volta para dentro de sua logística, esquecendo que haverá necessariamente um escoamento de suas informações para a Polícia Civil. Por sua vez, a Polícia Judiciária tenta preservar seus dados dentro do seu próprio sistema, complicando o acesso do labor ostensivo, que precisará guiar seus planejamentos baseados na mancha criminal diagnosticada. Enfim, existem visões singulares e egoísticas, trazendo novo fator complicador à integração da atuação dos órgãos policiais.

3.4 Liderança

Ser líder é pensar no objetivo a ser alcançado, voltando-se sempre as metas e etapas de seu gerenciamento. Liderar não se torna tarefa fácil num mundo de tantas concorrências como hoje. Administrar uma empresa tende a ser um trabalho bem detalhado, cheio de erros e acertos, onde deverão estar quase que premeditados os riscos e possíveis ganhos que cada atitude pode alcançar. Como Joe Namath diz “Para ser um líder, você tem que fazer as pessoas quererem te seguir, e ninguém quer seguir alguém que não sabe onde está indo.”

Por isso, o bom líder deve ter autodisciplina, conhecimento da matéria a que vislumbra e a destreza para tomar atitudes que nem sempre podem dar certo. Este deve antes de tudo pensar e planejar através da organização os grandes feitos a que quer alcançar. O líder pensa sempre no melhor para a organização, para a criação de ambiente favorável ao trabalho, uma inovação tecnológica e funcionários qualificados. Assim, “É hora de amadurecer, não podemos mais viver num mundo novo com ideias velhas, se você tem a frente um time para liderar saiba que ser retrógrado jamais irá levá-lo a vitória e a conseguir o respeito de sua equipe” (ALVES, 2001).

Trabalhar em equipe torna-se muitas vezes ferramenta para o líder que assim alcançará mais facilmente seus objetivos. Onde a democratização melhora o ambiente de trabalho. “Na verdade, aos poucos descobrimos que os outros são nossos espelhos e nos devolvem a luz, as ações e os sentimentos que lhe passamos” (SOUZA, 1999).

O grande problema a ser superado neste pensamento de Gestão Integrada se faz no convencimento e aceitação do Governante em assumir a função de liderança da segurança pública local. Cada instituição policial possui sua liderança interna. Será este chefe quem irá direcionar o planejamento gerencial de sua organização. Por sua vez, diante da necessidade de aproximação dos diversos setores operacionais da segurança, faz-se necessário a mão forte do gestor maior, o qual operacionalizará os canais e ferramentas de aproximação, avaliando e corrigindo os prumos da segurança pública.

Como exemplo salutar a ser mencionado temos que no Estado da Paraíba, através da Lei Complementar 111/2012, houve a emissão de ato legislativo em que o Governador do Estado estabelece a compatibilização e divisão territorial do estado

em Áreas Integradas de Segurança Pública. Cada um destes territórios terá uma liderança da Polícia Civil e da Polícia Militar, que devem trabalhar e planejar ações de forma integrada. Mas, dentro das atribuições legais de cada uma das Instituições, caberá ao Governante guiar os passos e metas da segurança pública, sendo LIDERANÇA nata em toda essa engenharia.

3.5 Liderança x gerenciamento

Há grande diferença entre a liderança e o gerenciamento, o gerente se apoia nas normas, regras e procedimentos. Por sua vez o líder se baseia na sua capacidade de fazer algo, em suas habilidades. Para um líder os problemas enfrentados por uma empresa são lições para que se possam planejar melhor em outras vezes, já o gerenciamento do dia a dia é um obstáculo, os problemas são batalhas, e não alcançar a meta significa perder.

O grande desafio da nova geração de líderes é olhar para o futuro mesmo vivenciando um tempo de grandes mudanças, as instituições têm dificuldade de visualizar o futuro. Ficam muito preocupados com o hoje e com o atual. Estabelecem sempre gerentes momentâneos, esquecendo de produzirem líderes que ultrapassarão essas barreiras do momento. Pesquisas já mostraram que as pessoas passam a maior parte do seu tempo lamentando o que poderiam ter realizado, ou o que estão fazendo de errado, e quase tempo nenhum planejando o futuro. Os próprios instrumentos de gestão servem para analisar o presente e o passado. A vida cotidiana dos órgãos de segurança pública ainda se concentra em ações imediatistas e de resultados de curto prazo. Segundo Fernandes(2001, p.132), “A organização que não projeta o seu futuro desperdiça o presente”.

Esse é o ponto chave de todo o objetivo deste trabalho. As instituições não pensam. Ninguém planeja os próximos atos, se atendo em resolver os problemas imediatos e momentâneos. A segurança pública fica sobrecarregada de problemas pontuais, sem qualquer planejamento de futuro. Estão todos se comportando feito Gerentes, esquecendo que caberá a verdadeiros Líderes estabelecer os paradigmas desta nova visão integrada da segurança pública.

3.5.1 A confiança e a liderança

A confiança é algo que se conquista, e para um líder é imprescindível que os liderados confiem em seu orientador, assim a confiança é o principal elemento para a liderança.

"Os líderes cujos comportamentos se encontram na ponta democrática tendem a orientar-se para o grupo e dão considerável liberdade aos seus liderados no trabalho" (OLIVEIRA, 2002, p.258).

A confiança estabelece uma relação de indivíduo para indivíduo, no qual se espera mutuamente sinceridade, benignidade, fidedignidade, lealdade e cooperação. Assim, a confiança estabelece uma relação, tão mais ampla, que supera a simples espera de expectativas, abarcando também, um sentimento de familiaridade.

Para um líder, como já dito, é importante esta relação de confiança, ao qual se deve despertar no indivíduo, além desta relação de confiabilidade, a compatibilidade de interesses. Portanto, a compatibilidade de interesses, estaria voltado aos interesses de ambas às partes satisfeitas, como o do indivíduo, as suas necessidades básicas e sua valorização dentro da empresa, e o do líder como o bom funcionamento da empresa e a geração de lucro.

A liderança com confiança promove flexibilidade e produtividade, empenho e eficácia. Para tanto, isto é, para o alcance de confiança do líder com os liderados, é preciso este se mostrar comprometido no que faz, além de se mostrar preocupado com os interesses dos liderados, e estabelecer uma boa comunicação, diálogo com eles.

3.5.2 A capacidade do líder nas tomadas de decisões

Batista (2005, p. 25) conceitua os sistemas de apoio à tomada de decisão, como sistemas de suporte a decisão que "podem ser considerados os sistemas que possuem interatividade com as ações do usuário, oferecendo dados e modelos para a solução de problemas previamente apresentados e focando a tomada de decisão".

Geralmente, a consequência de más decisões e de um não planejamento reflete no objetivo da instituição. Dessa forma, não alcançando metas a organização não consegue se desenvolver. Ainda pior, consegue interferir no exercício laboral das outras instituições, que estão integradas em planejamento e execução.

O planejamento é importante arma para quem quer alcançar metas/objetivos. O caminho a ser percorrido deve estar bem traçado, de modo que se tenha um plano “B” para aquilo que der errado.

A visão do futuro emana dos sonhos. Já pensou onde chegaríamos sem sonhar? O sonho está no plano emocional, na imaginação, no desejar algo como se quer, mas não valerá de nada se não sair do papel. Tomar atitudes para realização do sonho é importante, uma fantasia que, agora, se torna um objetivo. O líder terá papel de operacionalizar os sonhos. Caberá ao Líder ser o guia dessa mudança de paradigma da instituição. Por isso que se torna relevante o planejamento para que se alcance o objetivo sem falhas. Dessa forma, de maneira exemplar, Henry Kissinger diz “Se você não sabe para onde vai, todos os caminhos te levam para lugar nenhum”, mostrando, portanto, que deve se saber para onde ir, por onde ir, bem como o que fazer.

Por outro lado, como já dito, o trabalho em equipe é primordial. Dessa forma, fazer com que o sonho do crescimento de uma instituição alcance a todos e não apenas a seus idealizadores. Assim, se deve envolver todos ao sonho. Não só o líder que imaginou, mas todos os setores/indivíduos que compõem a organização. A soma de todos os esforços deverá ser pautada no planejamento inicial. E cabe a este planejamento estabelecer quais são os sonhos da corporação.

Envolver significa, neste caso, compartilhar o objetivo, fazer com que os olhos deles estejam voltados a querer alcançar aquele sonho, é, portanto, sonhar o mesmo sonho.

Por isso, a persuasão é utilizada pelo líder como ferramenta para o convencimento dos outros. Mostrando que tem credibilidade e se pode confiar no plano traçado por ele. Apontando a compensação daqueles que se proporem a “entrar no mesmo barco e remar”.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 441), diferem as decisões em dois tipos: decisões programadas e decisões não programadas. As decisões programadas são as que ocorrem com certa frequência, enquanto as não programadas são decisões novas, sem precedentes, que requerem tratamento especial. Há ainda as decisões estratégicas que envolvem a definição precisa do negócio ou sua alteração e têm impacto a longo prazo e grande dificuldade de serem desfeitas. Essas decisões tendem a ser mais importantes e são tomadas por níveis hierárquicos mais elevados da organização.

É relevante ressaltar que o planejamento para alcance do desígnio deve, portanto, ser eficiente, de modo a trazer resultados. Pois, se não trouxer resultados positivos, deve o líder, modificar e constatar o erro no seu plano estratégico, e assim, modificando, sua visão. Neste diapasão, temos: “Por trás de toda empresa de sucesso existe uma estratégia eficaz” (CUSUMANO, 2002).

Hoje, mudar não é algo negativo, pelo contrário mudar significa inovar e se adaptar. A instituição deve se adaptar as alterações da sociedade, isto é, a cultura e os costumes, renovando a visão.

Por isso, essa Gestão Integrada em segurança pública se mostra cada vez mais imprescindível. É preciso encontrar saídas conjuntas para retirar o país dessa grave crise em que se encontra.

Por isso, todos os setores devem trabalhar de forma harmoniosa, pois há entre as instituições uma relação de interdependência. O líder maior deve mostrar a sua credibilidade em poder persuadir os setores de cada uma das forças. Este Líder deve despertar no servidor o sentimento parecido como patriotismo, que é o amor a um determinado lugar.

Em suma, o líder deve formar sua equipe com indivíduos dispostos, satisfeitos e qualificados para a sua função, a qual passam a integrar o objetivo com o mesmo afinco. Obstáculos surgem no caminho, mas para isso há sempre uma solução, onde o trabalho em equipe torna-se a saída mais rápida e eficaz. Já ouviu falar no ditado que uma andorinha só não faz verão? Este ditado pode ser enquadrado no mundo da administração, pois uma pessoa trabalhando sozinha em prol da organização demorará tempos para conseguir algo, e talvez nem consiga, mas muitos querendo o mesmo conseguem rapidamente e mais facilmente.

4ÉTICA E ATUAÇÃO POLICIAL

Ética é uma ciência natural e social que tem como objetivo propor o bem igual aos semelhantes de uma determinada sociedade, contendo normas reguladoras que mantêm um padrão do que é certo e do que é errado. Dentre essas normas, a moral é um dos seus principais objetos, mas o principal objetivo da mesma é o bem comum de todos sem distinção.

Comumente não paramos para refletir sobre os valores morais a que estamos sujeitos, isso porque somos educados para conviver com eles e aprendemos desde cedo que devemos servir a esses valores. A sociedade tende então a naturalizar os valores morais para que haja a manutenção dos padrões sociais mesmo com o passar do tempo. Portanto a ética também é uma criação social e cultural. Cada sociedade criou e cria seus conceitos sobre o que é ser ético ou antiético.

No presente estudo, procuramos trazer esse contexto ético para especificar noções e conteúdos de boa conduta, tentando implantar a boa política de gestão e atitude, minimizando as tensões existentes na integração dos trabalhos das forças policiais.

Um caminho árduo e dificultoso existe pela frente. Necessário fomentar a cada dia ideias e pensamentos bons. Boas atitudes e boas condutas devem ser valorizados. É preciso que seja traçado o caminho do certo e do justo. Que as forças de segurança possam ser exemplos de conduta, e que cada dia possam exercer o seu mister com excelência, garantindo paz social.

Muito tem que se desenvolver nesta ideia de aproximação das instituições. No entanto, é preciso superar o ranço da desconfiança e da antipatia que gere a falaciosa rivalidade entre as instituições policiais. Precisamos fomentar os conceitos éticos, apontando caminhos conjunto do certo para superar eventuais diferenças.

4.1 Fundamento da ética

De acordo com Catâneo (2008, p. 20): “Ética é a doutrina ou conhecimento do procedimento moral dos indivíduos na sociedade. A Ética pesquisa, analisa, cogita sobre o desempenho humano, considerado em sua totalidade, desigualdade e disparidade”. Cada indivíduo busca orientar a seu comportamento por regras seja por ser persuasivo ou por ter a afeição de serem exercidas. Comportamentos

aceitos e convencidos de configuração que os indivíduos percebiam como devem agir.

Como parte da filosofia, a ética é o estudo das ponderações do ser humano em afinidade às suas condutas ou às dos outros. Essas avaliações são feitas sob a ótica do bem e do mal, de acordo com um discernimento que geralmente é ditado pela moral.

De acordo com Boff (2004):

A ética é elemento da filosofia. Pondera compreensões de densa acerca da existência, do mundo, do ser humano e de seu acaso, estatui inícios e apegos que dirigem indivíduos e coletividades. Um indivíduo é ético no momento que se dirige por inícios e persuasões. Articulamos, então, que tem costume e adequado caráter (BOFF, 2004, p.37).

Vásquez (2001, p. 23), afirma que “a ética é a teoria ou a ciência do procedimento moral dos indivíduos na sociedade”. A vida comunitária entre os homens requer a existência de crenças morais, compartilhadas, e de normas aceitas, demarcando a conduta certa e errada, a lícita e a ilícita. A falta desses elementos traria o caos social.

De acordo com estas definições, se assegura que juntocom as ações e julgamentos, todo procedimento de um indivíduo pressupõe estilos que assinalam o que se necessita praticar para se ter uma atitude ética. Isso modifica de uma geração para outra, de uma instituição para a outra. Devemos agir mediante preceitos éticos, tanto interno, quanto externamente. A Gestão Integrada depende de atitudes corretas e leais por parte de seus atores.

Para Silva (2000, p. 16-17):

A ética analisa o procedimento do homem acessível perante si próprio e do ambiente em que vive. Tem como desígnio traçar-lhe careceres no nível moral, exigindo-lhe o exercício do bem. Se o homem tem alvedrio para permitir-se, pode se quiser agir eticamente (SILVA, 2000, p. 16-17).

Em outras palavras, infligir aos empenhos de outrem o próprio peso que conferimos aos nossos.

Ética refere-se à práxis, pois é uma informação que visa o atuar: 'Uma aptidão adequada e repartida de agir no tocante às coisas que são boas ou más para o homem'. Na práxis, o agente, a ação e a intenção do atuar são essenciais. Assim, por modelo, dizer a veracidade é um bem do administrador, inseparável de sua fala adequada e de sua intenção, que é proferir uma veracidade (CATÂNEO, 2008, p. 109).

Nos distintos períodos da história da humanidade, pode ser apreendido que as transições dos conceitos morais e reflexões sobre a ética vigente no decorrer das modificações do pensamento do homem, que entusiasmaram as diferentes formas da sociedade.

4.1.1 Diferença entre ética e moral

Ética, em seu particular, como ensina Lisboa (2007, p. 22), "é uma parte da filosofia que trabalha com o que é eticamente bom ou mau, certo ou errado. Pode-se dizer, também que ética e 'filosofia da moral' são sinônimos".

O acesso deste exercício de aprendizado moral para o de uma doutrina moral, explica Vásquez (2000), deu-se a partir do andamento em que os homens não só atuavam moralmente, mas também começaram a pensar sobre o seu desempenho experiente, tomando-o como objeto de sua cogitação e de seu pensamento.

As regras são os elementos pelos quais os apegos jazem, em uma aliança igualitária, e acabam adquirindo um caráter regulatório e imperativo. A expressão "moral" tem sua ascendência no latim *mos/mores*, que constitui "costumes", na definição de conjunto de regras ou preceitos apanhados por hábitos (RIOS, 2001, p. 9). A moral pode ser entendida, então, como um conjunto de práticas cristalizadas pelos costumes e convenções histórico-sociais.

Para Lisboa (2007),

[...]a ética, como parecido de moral, pode ser avaliado como o adjacente das regras que, em apontado meio, ganham a aceitação para o desempenho dos homens. A ética, como declaração excepcional do ditado adequado, conduz a ideia da universalidade ética, ou apesar, à configuração imaginada unânime do desempenho humano, proclama em títulos adequados para completo adágio norma e sadio (LISBOA, 2007, p. 24).

A distinção entre padrões morais e não-morais não é simples, pois esses padrões são múltiplos no espaço e dinâmicos no tempo. Os padrões morais podem ser conceituados como uma construção social da realidade, ao espelhar a coletividade que os constrói e cultiva (BERGER; LUCKMAN, 2002).

Ao exercer suas obrigações, os policiais têm de decidir dilemas morais, abarbandando circunstâncias em que podem sentir-se elucidados a contravir a lei para alcançar resultados, e estão dependentes de autoridades devassas da conveniente coletividade, quando essa autentica atuações ilegítimas da polícia. Segundo Almeida (2007, p. 131):

O drama todos conhecem bem: o evidente de um crime, os salteadores escapam, o agente vai detrás e arrisca evitar a escapula arrojando. As munições são no adereço dos delinquentes, mas uma, ou mais de uma, alcança o habitante da cidade corriqueiro que estava atravessando. Movido para o pronto-socorro, ele não resiste à lesão. No grave dia-a-dia das amplas urbes brasileiras, insistências policiais que resultam na morte de modestos viraram frequentes. Mas satisfaz avaliar os prontuários e acompanhar o exercício nas várias academias de polícia alastradas na região para se alcançar que não é esse o exercício que o guarda aufere. Por que, então, ele atua desse feitio? Por que acaba ator principal de uma cena de banguê-banguê contemporâneo? A resposta está na adesão da humanidade. Toda ocasião que um arremesso entre policiais e salteadores vitima um modesto, muitos das explicações no dia imediato deixam intensa essa ascedência: 'Que zebra de quem estava na linha de tiro'; 'Uma aflição que tenha morrido um modesto'; 'Pelo menos os salteadores foram presos' (ALMEIDA, 2007, p. 131).

Nesse sentido, Almeida (2007, p. 45) continua:

Você é a favor da adulteração? Claro que não? E, por acaso, já se empregou pelo menos uma vez da 'aparência brasileira'? Sem equívoco que sim. É obvio que afirmaria publicamente ser adepto a corrupção. Nem mesmo seus fundamentais favorecidos. Porém, há sistema de ideias mais benévolos com a adulteração do que outras.

Para Almeida (2007, p.132), bom artifício do que é dito pela coletividade defende a atuação da polícia ao executar lançamentos de artilharia de fogo versus os delinquentes, "abundantemente discutirão que isso é acessível às percepções de insegurança tomaram conta dos indivíduos das amplas urbes produzem os sujeitos a apoiarem qualquer solução contra o delito, mesmo que seja no modo olho por olho, dente por dente".

Segunda análise realizada por Almeida (2007, p.135), “quase 40% da população universal entende adequado que alguma pessoa execrada por abuso seja paciente do próprio crime na prisão”. E mais, “a segunda maior acedência com a ilegitimidade ocorre em relação à aflição: pouco mais de 1/3 da população analisa correto que a polícia bata nos encarcerados para obter declarações de conjeturar delitos”. E com semelhança “o agente assassinar ladrões e a humanidade linchar implicados de delitos, calculam com a aceitação de, concomitantemente, 30% e 28% da população”. E conclui, em Almeida (2007, p.275), que “o Brasil é hierárquico, ascendência, riqueza e consente tamanho o aspecto quanto um extenso leque de procedimentos idênticos”.

Por estes ensejos, é muito importante que os exemplos éticos da confraria policial devam ser do mais alto estado, e sejam abertos, alcançados e recebidos pelos subordinados. No momento, os modelos éticos empregatícios são elevados, os guardas estarão certificados para definir suas escolhas morais, e para resistir aos impulsos de agir ilicitamente ou de maneira desmoralizada.

Compreende também, ao mencionar a falta de ética (ou a irregularidade) por parte de alguns policiais, avançar no entendimento de que as Policiais devam estar cada vez mais integradas, coibindo em conjunto os erros cometidos, bem como solucionando eventuais demandas sociais que possam surgir. É cediço que existe um arraigado preconceito contra a atividade policial. A noção de abuso e excesso estão muito atreladas ao exercício das forças de segurança pública.

É preciso expurgar essa realidade discriminatória da atividade policial. Cada indivíduo deve agir dentro dos parâmetros estabelecidos na legislação. A integração da atividade policial tem nessa análise de conduta um ponto central.

Por outro lado, a ética particular do sujeito, no fato, do servidor policial, seus apegos pessoais de saber o que adequado ou perverso, e o que é correto ou injusto, deve estar em harmonia com os requisitos judiciais para aquela ação a ser alcançada.

Destarte a ética profissional se faz necessária, especialmente na polícia, cujo acordo com o habitante da cidade é um ato fundamental. A ética empregatícia é o acordo do homem em reverenciar os indivíduos com quem se inclui. Essa inclusão deve estar ajustada no acatamento, acuidade e honestidade.

Nessa definição Moreira Neto (2007) estabelece características necessárias, ética profissional, ao policial aspirante no seu dia-a-dia no pagamento do serviço público de segurança pública.

NORBERTO DOS SANTOS colocou as seguintes características necessárias ao guarda aspirante: aptidão, honestidade, disciplina e alento; Nove menores: civilidade, fidelidade, senso comum, ação, potência, autodomínio, equilíbrio, íntimo de justiça e civilização profissional. Estas treze qualidades demonstram a estrutura que deve compor o caráter do desempenho profissional de um guarda nacional que opera em panoramas diversos e bastante intrincados (MOREIRA NETO,2007, p.56).

Dentro dos fundamentos norteadores do comportamento policial, Moreira Neto(2007) determina o julgamento de ética guarda aspirante:

[...] a ética guarda aspirante é formada pelos valores e obrigação éticos, explanados em normas de comportamento, que se atribui para o adestramento do emprego policiesco alcance plenamente ideais de concretização do bem comum, mediante a precaução da licença patente. Estes apegos são concentrados, indistintamente, aos complementares da Polícia Militar, involuntariamente do comando ou graduação. Esta filosofia policial precisa aglomerar bravura útil e lógica e valores espirituais elevados, designados a erguer a ocupação guarda aspirante à categoria da incumbência (MOREIRA NETO,2007, p.62).

Aprontado o julgamento aludido pode-se descrever que a ética guarda aspirante é a advertência dos preceitos e títulos que regem a comportamento humano do policial, do aspecto moral e profissional. Na contravenção as normas, temos uma irregularidade, ou seja, algum insulto aos títulos éticos e carecer do guarda aspirante, o que abaliza de delito, pois aquele tem seus domínios legalmente tutelados na Constituição Federal, Estadual e pelos Apontadores múltiplos.

Evidentemente que os códigos não são satisfatórios para garantir uma sociedade ética, especialmente sem educação. As normas e os apontadores continuarão permanecendo e sendo aperfeiçoados, mas elas, apenas por permanecerem, não são capazes de abonar condutas éticas de essencial culpabilidade.

A polícia é uma coligação que tem como títulos fundamentais a camada e a organização. A camada é uma forma de disseminar responsabilidades individuais pela agência e graduações, conseguindo a todos, com acertos e obrigações. A

organização é a deferência de ordem, de subordinação e de implemento das obrigações de todo guarda aspirante em completos níveis organizacionais. Ela favorece a organização e concretiza a persuasão de subordinação às leis e regras que a ampara. O poder disciplinar é uma das estruturas que ficam à arrumação do estabelecimento para o encargo do complementar desviante.

Várias ocupações, como médicos, por exemplo, são donos de um identificador de ética trabalhista para dirigir a atuação de seus trabalhadores. Nessa acepção as Nações Unidas instituíram através de Assembleia Geral a resolução 34/169, de 17 de dezembro de 1979, o Código para os Incumbidos da Atenção da Lei – CEAL, fundamentado nos utensílios universais de Anversos Compassivos e Ajustamento Criminoso. O Brasil como componente da Organização das Nações Unidas – ONU está perpetuado às licenças que designaram o Código de Conduta e os títulos básicos sobre o emprego da coragem e de lanças de chama pelos empregados culpados pelo aproveitamento da lei.

O CEAL adota a importante função exercida, de modo honesto e esforçada, pelos servidores, de acordo com os títulos dos direitos pessoais, e estabelece que os seus modelos façam elemento da confiança de todo guarda por meio de educação, treinamento e julgamento.

O Código dos Incumbidos de Atenção da Leitem oito artigos, onde cada artigo alega uma explanação, onde podem ser sintetizados:

Artigo 1º. Solicita dos Policiais a execução da obrigação que lhes é atribuído pela norma. O marco designado de atenção da norma, “policial”, é definido na Explanação como todo aquele que compete capacidade policial, em particular, os de cadeia e retenção.

Artigo 2º. Solicita dos policiais, no atendimento da obrigação, a autoridade e o amparo à decência humana e sustentação e confirmação dos direitos humanos. A Explanação dos utensílios internacionais de direitos humanos extraordinários para o policiamento.

Artigo 3º. Solicita dos guardas o caráter da eficácia exclusivamente quando estritamente imperioso e na expansão necessária para a execução do seu carcer. A Explanação menciona ao começo da proporcionalidade no caráter da eficácia e anuncia que o modo de armações de veemência é estimado um recurso derradeiro.

Artigo 4º. Solicita dos policiais a conservação do segredo dos assuntos de natureza secreta dos quais tenham informação, a menos que o comportamento do carecer ou estrita precisão judicial exijam o adverso.

Artigo 5º. Afiança a integral proibição sobre o uso da aflição ou maus tratos (passadio desumano, cruel ou degradante). Anuncia, além disso, que qualquer guarda precisará chamar autorizações superiores ou conjunturas excêntricas, tais como batalha ou riscos a garantia nacional, como comprovante para a aflição.

Artigo 6º. Solicita que os policiais garantam a abrigo total e a bem-estar dos indivíduos sob seu ostensório.

Artigo 7º. Coíbe os policiais de atentar qualquer ato de adulteração, bem como, opor-se e condenar duramente essas ações.

Artigo 8º. Solicita que os policiais acatem a norma e o Apontador de Comportamento, protegendo-os realmente se contrapostos a quaisquer abusos a eles.

Os policiais deverão acusar os abusos ao Código.

A adulteração policial, citada no Artigo 7º, é conflitante com a ocupação policial. Conquanto a definição de adulteração esteja atrelada à legislação vernácula, pode aceitá-la como a cumprimento ou a supressão de um ato na execução da obrigação policial, em consequência de doações, de compromissos ou de estímulos. A norma carece consagrar aglomerada.

Segundo Balestreri (2014): “um adequado policial, ciente de seu estima social, será o primeiro evidente no ‘expurgo’ dos perversos funcionários, dos desmoralizados, dos alienados”.

As citações feitas no Artigo 5º do Indicador de Comportamento as “autorizações superiores” e a impedimento de alguma ação de adulteração narrada no Artigo 7º e as “ocorrências extraordinárias”, e a acusação de violações como são referidas no Artigo 8º, são visivelmente respeitáveis em semelhança à ética do agente policial.

O Código de Conduta – CC pode ser afrontado como um código de ética que acomoda orientação sobre como consentir as coações legais para a assistência e ascensão de anversos. Uma agente discricionária, grave e ilegal acende temor e horror. Um agente desse tipo não merece e não consegue a ajuda e a consideração da população. É necessário perceber que a presteza policial requer uma capacidade

técnica dependente a valores éticos e judiciais, assim sendo, os planos de eficácia e potência não podem abandonar tal cobrança.

É relevante enfatizar que os fundamentos da moral estão relacionados com a forma de vida adotada pelos seres humanos, sua opção por fazer o bem porque é certo fazê-lo, e evitar o mal porque é errado praticá-lo. Seres racionais e portadores de inteligência estabelecem as bases de sua existência a partir dos relacionamentos sociais, que são determinantes na definição de seus valores e de sua conduta perante o grupo. Na vida em sociedade, uns dependem dos outros para a concretização dos objetivos individuais e coletivos, exigindo uma postura cooperativa. Se a harmonia e o bem-estar dependem dessa interdependência entre os indivíduos, o relacionamento humano norteado pela moral é um requisito básico de existência, pois é a moral que determina a retidão da conduta humana.

4.1.2 Ética profissional

Cada profissão se adéqua ao seu dia a dia para a realização das suas atividades, conseqüentemente, cada profissional da área irá se especializar, ou se adequar aquilo que necessita das suas ações para realização de sua profissão. Por outro lado, cada profissional será julgado pelo seu respectivo conselho.

No concernente ao assunto Lisboa (2007, p. 53) afirma que, “vale acrescentar que as profissões têm suas regras próprias a serem seguidas e, portanto, também suas próprias punições.”

Em todas as profissões é importante se valorizar a ética, pois, com isso, se conscientiza a sociedade do poder que a profissão tem, bem como, se adquire respeito e valores. É muito comum ouvir, que uma determinada classe está comentada por umamá realização de uma atividade.

No que tange ao assunto Lisboa (2007) afirma que:

No meio trabalhista, o contexto mais ressaltante que deve ser empregado para que todos abranjam a acuidade da ética, válido para qualquer ocupação, é o de que, caso a associação em comum não abranja a instalação dos trabalhadores em abrigar os apegos éticos, seguramente ela lidará a não confiar na ocupação (LISBOA, 2007, p.54).

Destarte, visualiza-se que na atualidade algumas profissões estão perdendo credibilidade, em virtude da visão que está sendo passado para a sociedade, e com

a profissão policial não é diferente, existe uma visão sobre a abordagem policial, principalmente em relação a valores éticos e morais.

Sá (2001) comenta:

A profissão, como prática habitual de um trabalho, oferece uma relação entre a necessidade e utilidade, no âmbito humano, que exige uma conduta específica para o sucesso de todas as partes envolvidas – quer sejam os indivíduos diretamente ligados ao trabalho quer sejam os grupos, maiores ou menores, onde tal relação se insere (SÁ, 2001, p. 137).

5 METODOLOGIA

5.1 Metodologia científica

Conforme Lakatos e Marconi (2002, p.46), “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar o objetivo, traçando um caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Classifica-se como bibliográfica, considerando que foram utilizadas diversas pesquisas em trabalhos já realizados sobre o tema em estudo, já que esses são fontes de informações relevantes sobre o tema. A pesquisa bibliográfica não é somente uma exposição de ideias pré-concebidas, mas que pode ser inovadora quando o seu autor chega a uma nova conclusão, propiciando um novo enfoque ou abordagem a um tema já analisado. Posteriormente foi realizada uma revisão bibliográfica criteriosa, onde se buscou apenas os aspectos mais relevantes na área estratégica com foco no cliente.

5.2 Procedimentos metodológicos

A coleta de informações foi realizada nas obras citadas. Primeiramente foi realizada a leituras dos livros e busca de materiais que pudessem ajudar na construção de um referencial bibliográfico consistente.

A pesquisa teve embasamento em obras desenvolvidas por estudiosos sobre a administração estratégica de recursos humanos que é a utilização do potencial das atividades de recursos humanos alinhada às metas, objetivos e valores estratégicos de uma organização, procurando estimular a participação de todos e melhorar o desempenho da organização/instituição.

As concepções sobre a Gestão Integrada: Ética e Responsabilidade do Estado na segurança pública, são fatores determinantes na construção da estrutura dos Órgãos de Segurança Pública e na definição da missão que a estes se atribui. Cada plano estratégico será influenciado por um conceito maior. Através do conhecimento da evolução do pensamento e da formulação de conceitos éticos será possível implementar estudos e análises comparativas, que permitirão conhecer e contrapor realidades em busca do encaminhamento de soluções possíveis para os problemas que são debatidos no decorrer do presente estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De início, observando todo o estudo realizado, bem como a problemática em se estabelecer uma mudança de paradigmas dentro da integração da gestão das forças de segurança do Estado, percebe-se a urgente necessidade da análise do ambiente organizacional de cada uma das instituições. Assim, será necessária uma pesquisa interna do clima organizacional. Ou seja, um levantamento de opiniões, resultando em um mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da instituição, bem como a opinião sobre as demais forças de segurança, além de sugestão sobre a criação de eventuais pontes de integração com as demais entidades de segurança pública. Pode ser um importante ponto de partida para mudanças, com adoção de novas práticas de trabalho. O clima organizacional é considerado uma ferramenta administrativa, um indicador do grau de satisfação dos profissionais em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade organizacional, como política e modelo de gestão estratégica, processo de comunicação e valorização profissional.

As instituições públicas são gerenciadas por dirigentes que devem ter o compromisso de manter a instituição cada vez melhor. Para isso, o desafio de liderar da forma com que se consiga atender a todas as demandas administrativas. Assim, terá que desenvolver um trabalho em equipe, com parcerias, sempre focado no grupo, estando preparado para receber o cidadão-cliente. Nota-se que as instituições, isoladamente, têm evoluído bastante e trabalhado para coibir o aumento de criminalidade. Tráfico de drogas, Crimes Patrimoniais, Crimes Violentos Letais Intencionais (sobretudo homicídios), Crimes Cibernéticos, Crimes Sexuais, Crimes contra Administração Pública, entre outros, têm assolado a sociedade em que vivemos. As Polícias têm desenvolvido um trabalho cada vez mais eficiente e responsável. Estão também evoluindo em Gestão Administrativa. No entanto, existe completo esquecimento na ligação entre as gestões das forças que compõem o sistema de Justiça Criminal. Não está havendo integração entre as diversas gestões policiais

Como visto, o exemplo exitoso do Centro de Comando e Controle deve servir como norte para a Administração maior (quer a nível Federal, quer a nível Estadual). Esse órgão independente funcionaria sob a condução do Gestor Maior do executivo local (no caso específico, o Governador do Estado), e abrigaria representantes de

todas as forças policiais. Teria também representantes de outros órgãos importantes para a solução das demandas sociais. Juntos, em um mesmo ambiente, haveria comunicação direta entre os órgãos, com a rápida e eficaz solução de problemas. Cada Instituição preservaria a sua atribuição originária dentro da estrutura desenhada pelo legislador constituinte. Mas haveria uma interação maior entre os órgãos, facilitando e auxiliando a melhoria na prestação dos serviços.

Os Centros de Comando e Controle foram instalados de forma permanente nas cidades que foram sedes de jogos de Copa do Mundo. A experiência foi extremamente positiva, tanto que algumas cidades instalaram esse órgão posteriormente, como é o caso de Goiânia (GO). No caso da Paraíba, existe um interesse governamental na instalação do Centro de Comando e Controle. No entanto, ainda existem algumas etapas formais a serem preenchidas até o seu completo desembaraço.

Cumprе ressaltar que, embora o Estado da Paraíba não conte com Centro de Comando e Controle como órgão permanente, essa estrutura é montada sempre que o Estado (ou a cidade de João Pessoa – PB) vai receber algum evento de maior vulto. Ocorreu a instalação dele quando da passagem da tocha por João Pessoa, quando da realização dos Jogos Escolares da Juventude, quando da realização das provas do ENEM e quando da realização das Eleições 2016. Em todos estes eventos, sentiu-se a proximidade das forças de segurança e os resultados foram bastante satisfatórios.

Existia um desejo em se aprofundar um pouco mais esse tema específico do Centro e Comando e Controle, mas as ausências de doutrina específica bem como escassez de material bibliográfico se apresentaram como limitador para uma análise mais detalhada sobre o tema.

Outro ponto chave que se percebe quando da análise da Gestão Integrada de Segurança Pública é a ausência de um sistema centralizador das informações policiais. Cada instituição busca fomentar e desenvolver a sua ferramenta interna, não se preocupando em verificar o nível de desenvolvimento dos sistemas das outras instituições policiais. É preciso o gerenciamento destas ferramentas, bem como a imposição de campos de viabilidade dentro de cada um dos programas, para que os sistemas possam se comunicar.

Reitero o entendimento de que existe uma urgente necessidade de integração do sistema de segurança pública, mas NÃO fusão dos órgãos de policiais. Ou alteração de atribuição. O que se necessita é que as policias conversem mais.

Respeitando, no entanto, o papel desenhado pela Constituição Federal e legislações ordinárias.

Como fruto desta análise, e preciso surgir uma liderança (gestor executivo) que possa delimitar um processo de integração das forças de segurança pública, traçando metas e diretrizes a serem estabelecidas, bem como estabelecendo uma verdadeira Política Integrada de Segurança Pública

Assim, quem for liderar ou exercer a liderança precisa ter o entendimento da cultura organizacional, do planejamento estratégico de cada uma das instituições, alinhando os entendimentos, aparando eventuais arestas, e buscando consolidar o exercício do dever de fornecer segurança pública em sua plenitude. Cada uma das equipes policiais, dentro de suas atribuições específicas, tem que visar o interesse comum, o bem estar de todos e a paz social. Isto torna cada elemento co-participativo do processo, é fazer cada sentir que faz parte do time. É preciso conciliar os objetivos do Estado como um todo, da instituição, e dos policiais de forma singular. Tem que saber em que momento ocorrerá à interseção, o ponto comum entre todas as partes envolvidas. O líder deve ter em mente que as pessoas fazem os processos. São elas que por meio de seu trabalho contribuem efetivamente para com a organização e o alcance do resultado desejado.

O conceito de ética abrange questões, que vão desde a observância de procedimentos e normas de uma administração, até o cumprimento de determinada lei. Dessa maneira, a conduta do agente público no exercício de sua função deve estar em conformidade com os preceitos éticos, através de lei específica ou não. Sendo assim, nos últimos anos o valor da ética vem sendo enfatizado na Administração Pública, através de princípios e leis como a de improbidade administrativa que regem a ordem e o procedimento do administrador público. Contudo, a ética define a essência mesma da Direção Pública, por consistir na veemência constituída do valor, o interesse público.

A moralidade administrativa não se constitui só no fato dos administradores obedecerem à lei jurídica, mas também a lei ética, porque nem tudo que é lei é honesto, sendo que a moral é necessária na conduta do servidor público para garantir o bem comum, ou seja, um bom administrador fará uma boa administração.

Percebe-se que cidadania, serviço público e moralidade têm ligação com o servidor público no exercício de sua função, pois tudo que este faz na administração é fluxo de sua vida social e pessoal fora do seu ambiente de trabalho, que por fim

caracterizará sua moral interior e a ética que o mesmo deve seguir para ser um bom profissional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. C. **A cabeça do brasileiro**. Record, 2. ed. Rio de Janeiro, 2007.
- ALVES, L. **Frases de liderança**. PENSADOR, 2001. INFO. Disponível em: <<http://pensador.uol.com.br/lideranca>>. Acesso em: 09 jul. 2016.
- BALESTRERI, R. **Direitos humanos**: coisa de polícia. 2014. Disponível em: <<http://www.dhnet.org.br/educar/balestreri/php/index.html>>. Acesso em: 10 ago. 2016.
- BATISTA, E. O. **Sistemas de informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Tradução de: Floriano de Souza Fernandez. 21. ed. Petrópolis-RJ: Ed. Vozes, 2002.
- BREWSTER, C. Comparing HRM policies and practices across geographical borders In: STAHL, G.; BJORKMAN, I. **Handbook of Research in International Human Resource Management**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2006.
- BOFF, L. **Ética e moral**: a busca dos fundamentos. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 12 ago. 2016.
- CATÂNEO, M.E. **Ética clássica**. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CUSUMANO, M. In: GRANDO, N. **A Ideologia Central da Empresa e a Estratégia**: Missão, Valores e Visão. 2002. Disponível em: <<http://neigrando.wordpress.com/2011/09/21/a-ideologia-central-da-empresa-e-a-estrategia-missao-valores-e-visao/>>. Acesso em: 12 jul. 2016.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DUTRA, J. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.
- FERNANDES, A. **Administração inteligente**. São Paulo: Futura, 2001.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEITE, N. R. P.; NISHIMURA, A. T, LEITE, F. P. O estudo do construto amor em Administração: ciência ou senso comum? **Reuna**, v. 15, n. 2, p. 59-81, 2010. Disponível em: <<http://revistas.una.br/reuna/index.php/reuna/article/viewFile/343/406>. Acesso em: 19/08/2016.

LISBOA, R. S. Manual elementar de direito civil. Obrigações e Responsabilidade Civil. 2 ed. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, v. 2.,2007.

MAXIMIANO, A. **Teoria Geral da Administração**. Atlas, 2012.

MOREIRA NETO, D. F. **Curso de Direito Administrativo**. 15. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico**: metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

PAAUWE, J. **HRM and Performance**: Achieving Long Term Viability. Oxford: Oxford University Press, 2004.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da Escala de Bem-estar no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

RIOS, T. A. **Ética e competência**. 10. ed. São Paulo: Cortêz, 2001.

SA, A. L. **Ética profissional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, P. **Vocabulário Jurídico**. 27. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

SISSON, K.; STOREY, J. **The Realities of Human Resource Management – Managing the Employment Relationship**. Buckingham: Open University, 2000.

SOUSA, A. **Introdução à gestão**: uma abordagem sistêmica. Lisboa: Editorial Verbo, 1990. 343 p.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. Coleção Leitura. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1996.

VÁSQUEZ, A. S. **Ética**. 21. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

WRIGHT, P.; DUNFORD, B.; SNELL, S. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, v. 27, p. 701-721, 2001.