



UEPB
Universidade
Estadual da Paraíba

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – PRPGP
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA
PÚBLICA

CARLOS ALBERTO FERREIRA DA SILVA

A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO NA
POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DA PARAÍBA

JOÃO PESSOA
2016

CARLOS ALBERTO FERREIRA DA SILVA

**A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO NA
POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DA PARAÍBA**

Monografia apresentada à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa - PRPGP, como exigência parcial para a conclusão do Curso de Gestão na Segurança Pública.

Orientador: Ana Lúcia Carvalho de Souza

Área: Gestão na Segurança Pública.

**JOÃO PESSOA
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.

S381i Silva, Carlos Alberto Ferreira da
A implantação do modelo de recursos humanos estratégico na
Polícia Civil do estado da Paraíba [manuscrito] / Carlos Alberto
Ferreira da Silva. - 2016.
58 p.

Digitado.

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

"Orientação: Profa. Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza, Pró-
reitoria de Pós-graduação e Pesquisa".

"Co-Orientação: Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto, Pró-
reitoria de Pós-graduação e Pesquisa".

1. Recursos humanos estratégico. 2. Polícia Civil. 3.
Gestão. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

CARLOS ALBERTO FERREIRA DA SILVA

A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO NA
POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DA PARAÍBA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
coordenação Geral dos Programas de Pós-
Graduação *Latu Sensu* da Universidade
Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito
parcial à obtenção do Título de Especialista
em Gestão Estratégica na Segurança Pública.

Data de Avaliação: 07/12/2016

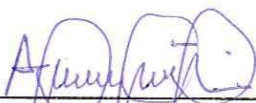
Nota: 8,0

Banca Examinadora



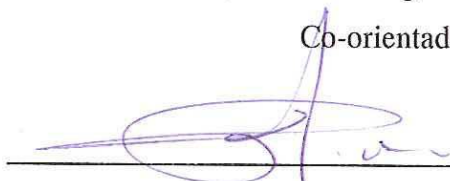
Prof.^ª Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza – UEPB

Orientadora



Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto – UFPB

Co-orientador



Prof. Me. Severiano Pedro do Nascimento Filho – UEPB

Examinador

JOÃO PESSOA
2016

Dedico este trabalho a Deus, aos meus familiares e amigos, que me apoiaram na minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado os pais que tive as tias que tenho, pelos amigos que me incentivaram e acreditam em mim, aos professores que compartilharam comigo seus conhecimentos.

Obrigado meu Deus.

“O impossível existe até quando alguém duvide dele e prove o contrário.”

Albert Einstein

RESUMO

Este trabalho monográfico reside em analisar a implantação do modelo de Recursos Humanos Estratégico na Polícia Civil do estado da Paraíba, visando utilizar métodos e técnicas de gestão de pessoas para aperfeiçoar o trabalho de investigação da polícia objetivando uma melhor prestação de serviços à sociedade, assim será utilizada a pesquisa exploratória e os métodos histórico, comparativo e interpretativo, através de pesquisa bibliográfica e documental. Utilizando conceitos de recursos humanos verificaremos que a implantação de seus métodos na Polícia Civil da Paraíba traz benefícios ao funcionamento da máquina estatal e de uma melhor resposta a população. Necessário perceber a evolução da área de recursos humanos até o modelo atual de gestão estratégica e identificar quais as dificuldades encontradas na dinâmica de funcionamento da polícia civil para conciliar as ações estratégicas com as atividades específicas da atividade policial. Vale observar a estrutura atual da polícia e a legislação que lhe é aplicada quanto ao funcionamento e outras políticas relacionadas à carreira dos servidores. O estudo tem como objetivo demonstrar como a implantação de estratégias de Recursos Humanos pode colaborar efetivamente para a melhoria das condições de trabalho dos servidores e o fortalecimento dos resultados da Polícia Civil da Paraíba como um todo.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos Humanos Estratégico, Polícia Civil, Gestão.

ABSTRACT

This monographic work lies in analyzing the implementation of the Strategic Human Resources model in the Civil Police in the State of Paraíba, aiming to use methods and techniques of people management to improve police investigative work aiming a better service to society, this way it will be used exploratory research and historical, comparative and interpretative methods, through bibliographical and documentary research. Using concepts of Human Resources we will see that the implementation of its methods in Civil Police of Paraíba brings benefits to the functioning of the state machine and a better response to population. It's necessary to understand the evolution of human resources area to the current model of strategic management and to identify the difficulties in the Civil Police dynamic working to reconcile the strategic actions with specific activities of police activity. It is worth noticing the current structure of the police and the law applied to it regarding the operation and other policies related to career of servers. The study aims to demonstrate how the implementation of human resources strategies can collaborate effectively to the improvement of working conditions of servers and the strengthening of the results of the Civil Police of Paraíba as a whole.

KEY-WORDS: Strategic Human Resources, Civil Police, Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO	13
2.1 EVOLUÇÃO DO MODELO DE RECURSOS HUMANOS	14
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	19
3 RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO NA POLÍCIA CIVIL DA PARAÍBA.....	22
3.1 APLICAÇÃO DO SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO A POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DA PARAÍBA.....	27
3.2 ANÁLISE BÁSICA DA LEI COMPLEMENTAR Nº 85 DO ESTADO DA PARAÍBA	31
3.3 DIFICULDADES.....	40
4 A SEGURANÇA PÚBLICA	41
4.1 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL	45
4.2 CONTROLES INTERNOS	46
4.3 ÍNDICES	48
4.4 SOLUÇÕES POSSÍVEIS	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS	56
ANEXO I.....	59

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por escopo analisar o atual momento vivido pela sociedade brasileira em seus mais variados aspectos, objetivando, inicialmente, fazer uma conciliação entre o momento político, social e econômico e o aumento da violência, e diante deste quadro, buscar métodos da área de recursos humanos para maximizar o trabalho da polícia civil, trazendo uma nova perspectiva, onde uma polícia motivada e melhor preparada pode aperfeiçoar os resultados na redução da violência.

Sabemos que o Brasil sempre possuiu um alto índice de violência, inclusive sendo comparado negativamente com países que estão em guerra civil. As estatísticas da violência brasileira mantêm o nosso país entre os mais violentos do mundo, acompanhando outros países da América Latina, e até então, nenhum governo conseguiu criar ações que efetivamente trouxessem resultados referentes à diminuição da violência.

No momento político crítico em que o Brasil se encontra, nos deparamos tanto com uma forte crise política como também financeira, influenciadas pelo de *impeachment* da ex-presidente da república e um dos problemas que há anos vem aumentando e agora ficou um tanto esquecido, diante de inúmeros problemas, e a questão do aumento da criminalidade e violência em todas as cidades do Brasil.

Já houve um tempo que a Paraíba era uma terra com menos criminalidade, mas com o passar dos anos os índices de violência vem aumentando alarmantemente e por mais que sejam efetivadas medidas para conter a criminalidade e a violência urbanas, os altos custos e a crise financeira nos estados e municípios vêm impedindo a disponibilização necessária de recursos destinados à melhoria e aperfeiçoamento das polícias, inclusive no Estado da Paraíba se percebe essa carência de maiores recursos destinados à segurança pública.

Assim, vendo um sério problema de segurança pública no Brasil e no contexto do Estado da Paraíba, tomamos como aparato para análise e busca por possíveis soluções e uma delas é o aprimoramento do funcionamento do controle interno da Polícia Civil da Paraíba, principalmente em sua gestão de Recursos Humanos, assegurando que além de diversas dificuldades enfrentadas de forma externa, em questão de recursos e de políticas pública destinadas a assegurar a segurança prestada pelas polícias, em especial a Polícia Civil do Estado da Paraíba. Podemos notar que uma maior articulação na organização dos Recursos Humanos e com estratégias possíveis a evolução desta entidade pública, pode trazer grandes frutos, mesmo em meio ao entrave político atual.

Buscaremos compreender os motivos para o aumento da criminalidade no Brasil e como a Gestão em Recursos Humanos pode ajudar na diminuição de tais índices. Destacando o nosso

precário sistema carcerário, que dificulta a possibilidade de reabilitação dos condenados. A educação básica, que é de baixíssimo nível, impedindo a formação e desenvolvimento intelectual de boa parte da sociedade, fazendo assim com que estas pessoas não se tornem capazes de formar um senso crítico e serem construtores de uma sociedade mais justa e correta. A sensação de impunidade, uma vez que boa parte dos crimes não resulta em prisão e uma pena justa para quem os comete, traz a percepção de falta de ação do estado, e um relativo conforto aos que cometem crimes, uma vez que estes consideram pouco provável que sejam punidos.

Um passo possível para mudar esta situação é a organização interna aliada a estratégias de baixos custos possíveis para assegurar a ordem social e a prestação da segurança pública, utilizando conceitos básicos de administração de empresas privadas adaptados ao serviço público e aos Recursos Humanos da Polícia Civil da Paraíba. Ainda assim, não será o suficiente, pois se carece muito de políticas públicas voltadas com eficiência para esse setor e recursos maiores para investimentos mais pesados do orçamento público voltado à segurança pública, mas a organização da gestão interna é fundamental e primordial para um bom desenvolvimento da Polícia Civil do Estado da Paraíba.

O estudo objetiva analisar a implantação do modelo de Recursos Humanos Estratégico na Polícia Civil do Estado da Paraíba, verificando atitudes que o controle interno, através do setor de Recursos Humanos, pode utilizar aprimorar o funcionamento da Polícia Civil da Paraíba, averiguar os fatores que levam à motivação funcional da Polícia Civil, bem como verificar a qualidade dos serviços de segurança prestado pela Polícia Civil e ainda analisar métodos de melhoria no controle interno por meio da gestão de recursos humanos.

Observando um sério problema de segurança pública no Brasil e no contexto do Estado da Paraíba, tomamos como aparato para análise e busca por possíveis soluções e uma delas é o aprimoramento do funcionamento do controle interno da Polícia Civil da Paraíba, principalmente em sua gestão de Recursos Humanos, assegurando que além de diversas dificuldades enfrentadas de forma externa, em questão de recursos e de políticas pública destinadas a garantir a segurança prestada pelas polícias, em especial a Polícia Civil do Estado da Paraíba. Podemos notar que uma maior articulação na organização dos Recursos Humanos e com estratégias possíveis a evolução desta entidade pública, pode trazer grandes frutos, mesmo em meio ao entrave político atual.

Temos atualmente uma redução muito grande da capacidade dos entes federativos de arcar com seus custos de manutenção e prestar um bom serviço à sociedade, e por consequência a impossibilidade de fazer qualquer investimento para melhoria dos serviços. Dentro deste contexto encontra-se a polícia civil. Uma vez que não há condições financeiras de investimentos

para melhoria de sua estrutura, é necessário utilizar de outros meios que possam viabilizar o bom funcionamento e a boa prestação do serviço de segurança a sociedade. Um meio eficaz de conseguir resultados positivos pode ser utilizando os modelos de administração do setor privado.

Nas organizações privadas, um dos setores fundamentais para o bom desenvolvimento e dinâmica da empresa é o setor de Recursos Humanos. Vários dos conceitos de RH utilizados no setor privado podem ser incorporados ao setor público como a implantação de cargos e salários, os planos de desenvolvimento de funcionários, a inclusão de benefícios, a capacitação de líderes, dentre outros.

Todas as ações da área de Recursos Humanos têm como único fim estimular as pessoas de forma a fazer com que elas se sintam satisfeitas no ambiente de trabalho e possam desenvolver da melhor forma possível o seu trabalho, isto tem como consequência um bom resultado coletivo, e no caso específico da polícia civil, teremos como possível resultado, uma maior motivação dos agentes policiais e a possibilidade de desempenhar bem suas atividades de forma a prestar um melhor serviço a sociedade, mesmo diante o atual quadro de crise econômica e política que vivenciamos atualmente.

A atuação de uma área bem qualificada de Recursos Humanos na Polícia Civil é fundamental porque os agentes que atuam nestas atividades passam por situações geralmente muito estressantes e atravessam situações as quais recebem propostas de suborno ou outras formas de corrupção, e estes agentes precisam estar sempre preparados para tais situações, pois o seu papel tem uma importante particular para a harmonia social, e deve estar isento de qualquer influência externa que possa atingir negativamente a ponto de prejudicar o bom desempenho das atividades do policial.

2 RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO

A Administração de Recursos Humanos do setor público apresenta características que não são encontradas no setor privado, que, na maioria das vezes, são oriundas da natureza dos seus órgãos. Quanto a seleção de candidatos a vagas, a título de comparação, verificamos que, enquanto nas organizações privadas o recrutamento é dirigido para determinado segmento da população, podendo haver diferenças entre classes, na administração pública esse recrutamento permite que quaisquer indivíduos possam pleitear igualmente os cargos públicos, uma vez que a seleção se dá, na maioria das vezes, mediante concurso público.

Todavia, determinadas características do modelo de Recursos Humanos utilizado no setor privado pode ser aproveitado para a maximização e melhoria dos resultados no serviço público. Diante das dificuldades políticas e econômicas encontradas em nosso país atualmente, é fundamental que mudanças organizacionais ocorram na Polícia Civil da Paraíba visando a busca de servidores motivados para uma melhor atuação na prestação de serviços a sociedade, para isto, são necessários conceitos de gestão estratégica de recursos humanos, visando desenvolver equipes de forma a integrá-las aos objetivos da Polícia Civil, e a devolução dos melhores resultados possíveis a sociedade.

O foco principal de um modelo de Recursos Humanos Estratégico é o indivíduo e diante disto é fundamental uma boa gestão de pessoas. Sobre isso, diz Chiavenato:

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários. E quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a GP. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo ARH ainda é o mais frequente de todos eles. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas.¹

Para obter uma boa gestão de pessoas, é necessário que todos estejam envolvidos nos objetivos da organização. Com base nisto, podemos concluir que para a melhoria dos resultados da polícia civil da Paraíba, é necessário que todos os servidores que atuam diretamente nas

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014, p.11.

investigações tenham o conhecimento da relevância do papel da polícia para o estado e para a sociedade, e atuem de maneira estratégica, assim como ocorre em empresas da área privada. Sobre os objetivos de uma organização, esclarece Chiavenato.

As organizações não existem no vácuo. Nem funcionam ao acaso. Elas vivem em um contexto externo e precisam ser antecipadamente planejadas para alinhar suas atividades futuras em direção a objetivos previamente definidos. E como sistemas abertos, elas operam por mecanismos de cooperação e/ou competição com outras organizações. Em sua interação com o ambiente, elas dependem de outras organizações para obter insumos e concorrem com outras organizações para manter seus domínios e mercados. Colaboração e competição se revezam nesse jogo. A estratégia organizacional constitui o mecanismo pelo qual a organização interage com seu contexto ambiental para realizar sua missão. A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. E o único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da organização. O cérebro do negócio. A inteligência que toma decisões acertadas. A estratégia é fortemente condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos globais da organização.²

Constata-se que é imprescindível que as pessoas e organização estejam alinhadas para a melhoria e continuidade dos bons resultados, portanto, uma Polícia Civil com servidores motivados e trabalhando em uma estrutura organizada só trará benesses a sociedade.

2.1 EVOLUÇÃO DO MODELO DE RECURSOS HUMANOS

Da Revolução Industrial até a década de 1930, o setor era chamado de Departamento de Pessoal, embora hoje em dia ainda existam algumas organizações que classificam o setor desta forma, o papel desse tipo de departamento é meramente burocrático, assumindo apenas o controle das informações de determinada empresa. Após a crise de 1929, com a evolução das empresas, e os direitos conquistados pelos trabalhadores, o setor passa a se chamar Departamento de Recursos Humanos, não sendo mais o trabalhador tratado apenas como uma peça da empresa. O papel do departamento passa a ser burocrático e motivacional, e esta denominação perdurou até a década de 1960. Com influência da Guerra Fria, as empresas passaram a perceber a necessidade de preparar os seus funcionários para crescerem em suas funções, como por exemplo, conquistar uma promoção. A partir de 1960 o departamento mudou novamente de nome e passou a ser chamado de Departamento de Gestão de Pessoas, e seu papel além de burocrático e motivacional, passou também a se preocupar com o treinamento, desenvolvimento e qualidade de vida do seu pessoal.

² CHIAVENATO, Idalberto. *Op. Cit.*

Com isto, verificamos que a Administração de Recursos Humanos, antes conhecida como a área da administração relacionada apenas a admissões, demissões e pagamento do pessoal de uma empresa, vem passando por um processo de mutação no decorrer dos últimos anos. Atualmente a Administração de Recursos Humanos cuida não apenas das atividades já mencionadas, mas também do suprimento, manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa, cabendo a ela, atrair, manter e desenvolver o seu pessoal, preocupando-se em aperfeiçoar o relacionamento entre empresas e pessoas, isto é, a área de Recursos Humanos, no sentido de sua modernidade, deve se preocupar também com os objetivos individuais do trabalhador.

Maximiniano³, em sua obra, discorre sobre o desenvolvimento organizacional, e o inclui dentre as finalidades da gestão de pessoas. O desenvolvimento organizacional nasceu na década de 1960, influenciado pelo crescimento exagerado das organizações, as empresas passaram a se preocupar com a preparação dos seus trabalhadores, visando aprimorar os aspectos do desempenho da organização. Passaram então a planejar mudanças para lidar com desafios internos e externos e criar efeitos positivos de longo prazo. Os métodos de desenvolvimento organizacional compreendem desde a atuação das pessoas em todas as fases da mudança, onde se faz necessário identificar a natureza da mudança, planejar possíveis soluções e implantar e acompanhar a mudança. Outro comportamento a ser sustentado é a educação e aprendizagem como pré-requisito para envolver o pessoal de determinada organização, aqui é necessário engajar as pessoas e ampliar sua base de conhecimentos e ferramentas para que possam conduzir a mudança de forma ativa.

Quando a área de Recursos Humanos ficava restrita ao que podemos denominar de Departamento de Pessoal toda a parte transacional do trabalhador ou servidor ficava restrita a entregar a documentação para efetivação de seu registro na empresa ou órgão público, a partir daí assinar seus contratos e outros documentos e iniciar as atividades, neste contexto, o setor de RH apenas controlava as informações necessárias ao fechamento da folha de pagamentos, ou seja, a definição dos proventos e descontos, quais sejam horas extras, adicionais, gratificações ou descontos de faltas, suspensões e outros, fazia os controles de férias e pagamento da gratificação natalina, até a rescisão contratual ou exoneração, seja por iniciativa do trabalho ou servidor, seja por iniciativa da empresa ou entidade pública, seja por justa causa, quando o empregado ou servidor comete uma falta grave. Quanto a isto, explicita Marras:

Tudo começou com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. Tal qual se faz hoje. Nesse campo pouco ou nada mudou.

³ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. 1ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

O “capo del personale”, “personnel chief” ou “chefe de pessoal” do início do século XIX tinha em comum, tanto na Itália quanto nos Estados Unidos e no Brasil, as mesmas características que o definiram por muitos anos: um sujeito inflexível, seguidor das leis e dono de uma frieza incalculável na hora de demitir alguém. Dessa forma, ser enviado ao departamento de pessoal foi, por muitos anos, sinônimo de ser chamado para receber o bilhete azul. Por muitos anos, os funcionários tiveram esse sentimento, que, talvez, em muitas empresas ainda hoje persista.⁴

A partir deste panorama, houve uma grande evolução no decorrer do tempo, pois o setor de Recursos Humanos passou não apenas a tratar simplesmente das atividades operacionais de admissões, demissões ou cálculos de folha de pagamento, mas passou a dar uma maior atenção às pessoas que estava trabalhando. Os primeiros indícios desta evolução foi a ligação entre as áreas de Recrutamento e Seleção, Departamento de Pessoal, Segurança do Trabalho e Medicina do Trabalho.

O Setor de recrutamento e seleção é o responsável pela seleção dos candidatos. Esta área faz a seleção dos currículos e seleciona aqueles que estão de acordo com o perfil da vaga, após isto, entra em contato com os candidatos e os convida para fazer parte do processo seletivo da vaga disponível na empresa, isto no caso, do setor privado. No setor público, a dinâmica de seleção é diferenciada, pois os cargos públicos exigem o concurso de provas e títulos, e não é necessário que o candidato deixe currículo e aguarde ser chamado, mas quando há vagas disponíveis no setor público, é disponibilizado o edital do concurso, onde o candidato terá acesso às vagas disponíveis e os pré-requisitos para inscrição. Caso o candidato se enquadre nas condições e requisitos exigidos no edital, poderá inscrever-se e fazer a prova do concurso. Caso obtenha um resultado bom o suficiente para que esteja dentro das vagas disponíveis, bastará ao mesmo apenas atender os próximos passos após a avaliação, a exemplo da entrega de documentos e certificados e exames médicos de admissão. A depender do tipo de entidade pública em que se vai trabalhar, são necessários outros testes, como provas de alguma matéria mais específica ou testes físicos.

O setor de Departamento Pessoal é o que inicialmente abrangia todas as atividades consideradas de Recursos Humanos, as quais podemos mencionar a seleção do candidato, seus cadastros na empresa quando admitido, seus controles de pagamento de salários, férias, gratificação natalina, até o fim de seu contrato com o desligamento, ou seja, todo o processo desde a entrada do trabalhador, a sua manutenção e até a sua demissão eram tratados no Departamento Pessoal, que tinha um papel bastante amplo e resolveu todas as questões referentes a área de Recursos Humanos.

⁴ MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2016, p.5.

O setor de Segurança do Trabalho é encarregado de cuidar da segurança do trabalhador ou servidor durante as suas atividades laborais. Os riscos de cada atividade variam de acordo com as atribuições do cargo e o ambiente em que elas estão inseridas. Existem pessoas que trabalham em escritórios, utilizando computadores e em salas com ar condicionado, já outras podem trabalhar em espaço confinado ou trabalhar em altura, ou em um ambiente insalubre ou de periculosidade. Cabe ao setor de Segurança do trabalho analisar cada ambiente, independente do grau de risco de acidente mínimo ou o mais elevado, e a partir desta análise identificar quais são os possíveis riscos de ocorrer algum acidente, e tomar todas as precauções possíveis para que isto não ocorra. Além de trabalhar com a prevenção, este setor também é responsável pela manutenção da segurança, e deve fiscalizar constantemente as pessoas evitando que elas deixem de utilizar seu equipamento de proteção individual, e acompanhar também todos os equipamentos de proteção coletiva.

Já o setor de Medicina do Trabalho é responsável, juntamente com o de Segurança do trabalho, pela saúde do trabalhador ou servidor. Ele é responsável por controlar a entrega de atestados médicos, acompanhando de perto a saúde das pessoas, também tem como atribuições a administração dos exames periódicos, onde periodicamente solicita que as pessoas façam exames ambulatoriais e clínicos visando identificar como está a saúde do trabalhador ou servidor, além de atender os casos mais urgentes juntamente com o setor de segurança do trabalho, pois não é incomum que algum trabalhador ou servidor possa passar mal ou sofrer algum acidente de trabalho durante suas atividades, além de tratar dos assuntos de trabalhadores que encontram-se afastados do trabalho, motivado por algum problema de saúde mais grave ou por consequência de algum acidente de trabalho.

Por um período razoável, estes setores trabalhavam de forma independente, mas com o tempo, principalmente nas empresas do setor privado, percebeu-se que a união destas áreas teria mais efetividade no desenvolvimento das atividades da empresa, já que de certo modo, todas são relacionadas a gestão de pessoas, e são as pessoas que fazem a diferença para o bom resultado de qualquer empresa ou entidade pública, houve aí uma grande mudança de cultura. Sobre isto, esclarece Fidelis:

A cultura de uma organização nasce através das crenças e valores de seus fundadores e, ao longo do tempo, de seus dirigentes. Ao interagir com o ambiente externo e utilizando-se daquilo que acreditam, os fundadores estabelecem por meio de normas e regras uma maneira de ser, que vai formando uma identidade reconhecível tanto interna como externamente.⁵

⁵ FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos**: tradicional e estratégica. 2ª Ed. São Paulo: Érica, 2007, p.35.

A mudança fundamental surgiu principalmente a partir do desenvolvimento das equipes de recrutamento e seleção, que passaram a ser denominadas de área de desenvolvimento. Estas equipes deixaram de fazer apenas a seleção dos candidatos mais aptos a trabalhar nas empresas, e passaram a acompanhar o seu desenvolvimento. Esta nova área de desenvolvimento passou a preocupar-se com a evolução das pessoas, identificando melhor o seu perfil e suas competências, e a partir daí, buscou soluções para melhoria da capacidade através de treinamentos, palestras, cursos e de outras políticas de desenvolvimento. Além disto, passou a criar mecanismos para melhorar a aproximação das pessoas as atividades da empresa, pois através dessa maior integração, as pessoas terão condições de trabalhar de forma mais adequada e trazer melhores resultados. E ainda de forma fundamental, passou a trabalhar o desenvolvimento dos gestores, pois se entendeu que estes são peças fundamentais para manter as pessoas motivadas a trabalhar e darem o melhor de si.

Diante de todas as mudanças ocorridas na área de Recursos Humanos, tem-se um modelo ainda mais sofisticado hoje que não visa apenas o desenvolvimento das pessoas, mas um maior controle de informações, uma melhor organização e interação entre os setores, a centralização de atividades e a redução de custos. Este modelo adota uma gestão de Recursos Humanos que efetua um trabalho agrupado, mas ao mesmo tempo com equipes atuando em áreas distintas. Encontramos neste novo modelo uma equipe que atua como ponto de apoio. As pessoas que trabalham nesta área são responsáveis pela parte transacional dos recursos humanos, que tratam das atividades operacionais referentes a admissão, demissão, cálculos de folha, férias e outras atividades específicas do chamado departamento de pessoal, no entanto, a sua atuação visa dar um melhor atendimento aos demais funcionários da empresa, e sua especialidade é atuar como um apoio as necessidades destes, tirando dúvidas, dando orientações, e recebendo as solicitações. A partir disto, as solicitações são encaminhadas para outra área que poderá ser chamada de núcleo, onde ficam centralizadas todas as ações de recursos humanos relacionadas à parte transacional.

A outra área deste modelo dinâmico de Recursos Humanos é a que atua como sócio do negócio. O objetivo principal do sócio do negócio é participar ativamente do trabalho dos gestores, visando lhes dar apoio e suporte em todas as suas necessidades, buscando desenvolvê-los e facilitar o seu trabalho, além de ter um papel fundamental dando sugestões na tomada das decisões da organização. O sócio do negócio acompanha os gestores de perto, conversando com eles constantemente e acompanhando o seu trabalho, lhes dando o apoio necessário e suficiente para que haja condições de que ele possa desenvolver o melhor trabalho, pois a partir da boa desenvoltura do gestor, podemos concluir que haverá um reflexo imediato nos demais

subordinados, o que traz um melhor desenvolvimento e melhores resultados para equipe e para toda a corporação com um todo. Além disto, é papel constante do sócio do negócio acompanhar todas as reuniões de gestão, pois nestas reuniões é que se discute quais as ações a serem tomadas para resolver problemas ou fazer investimentos, e a área de recursos humanos atua como um parceiro do negócio, acompanhando os problemas, analisando as soluções sugeridas, e tendo um papel efetivo também participando das sugestões com a finalidade de contribuir para a tomada de decisões, assim as atribuições da área de recursos humanos não ficam restritas apenas a parte transacional, mas funciona de forma bastante atuante na parte estratégica e contribuindo assim para os resultados positivos da empresa.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A gestão estratégica de Recursos Humanos é de suma relevância dentro de uma organização, e sua importância é ainda mais evidente em fases de dificuldade. Uma boa gestão de Recursos Humanos tem toda influência sobre o sucesso ou o fracasso dos resultados de uma empresa, o mesmo vale para o setor público. Uma boa estratégia tem como fim a melhoria dos serviços e alcance dos objetivos.

O setor de recursos humanos, quanto à gestão organizacional, é extremamente importante para a manutenção da motivação no ambiente de trabalho, tratando desde a área financeira até a questão psicológica do grupo de pessoas com as quais se trabalha. Quando analisada a partir de abordagens comportamental e administrativo a gestão de pessoas relaciona-se com os mais variados espaços organizacionais. As pessoas ligadas ao setor de recursos humanos deverão ter uma visão integrada dos demais indivíduos e de questões fundamentais como expectativas sobre as relações de trabalho, contrato psicológico do interesse mútuo entre empresa e empregados, entre outros aspectos ligados à vida social.

Entre as atividades de gestão de pessoas, existem prioridades que dependem de determinados fatores, como a estratégia da organização e a oferta ou escassez de mão de obra. Nesse sentido, quando há escassez de mão de obra, o recrutamento de pessoal torna-se prioritário, certo que o número de candidatos e o processo seletivo será bem mais complexo do que uma seleção feita com muitos candidatos.

Com esta visão, chegamos a constatação que uma gestão estratégica de Recursos Humanos deve considerar aspectos que não são visíveis a uma organização, e que deve gerenciá-los também, para que seja mais efetiva a participações de toda equipe de trabalho. Diante disto, percebe-se que o que faz toda a diferença no desempenho de qualquer organização

são as pessoas, e o desempenho delas é o elemento fundamental que definirá se o resultado será bom ou ruim, ou seja, as pessoas são a base, o alicerce, a pedra básica que mantém toda a estrutura. Dentro deste contexto, o papel das pessoas motivadas e produtivas reflete positivamente em todos os aspectos dos resultados da organização. Sobre produtividade, explica Marcousé:

A produtividade mede a produção por funcionário. Ela pode ser medida de muitas formas, dependendo da empresa. Pode ser o número de produtos feitos por cada funcionário (ou equipe), tal como os carros produzidos por dia. Pode ser o número de chamadas telefônicas atendidas no call center, o número de refeições servidas em um restaurante fast-food ou o número de reclamações processadas em um escritório de seguros. Uma vez que a produtividade dos funcionários dependerá de muitos fatores, como o investimento em tecnologia, ela poderá ser enormemente afetada pela forma como as pessoas são gerenciadas. Uma gestão de pessoas eficaz levará a uma equipe mais motivada, um fluxo de trabalho mais bem organizado e funcionários com as habilidades necessárias. Aumentando a produtividade, uma empresa pode se tornar mais eficiente. Isso porque, se cada funcionário produzir mais, o custo de trabalho por unidade será reduzido. Isso pode ajudar a aumentar as margens de lucro ou permitir à empresa a ser mais competitiva no que diz respeito a preços. Dado que os mercados estão ficando mais competitivos e os clientes estão continuamente procurando valorizar mais seu dinheiro, há pressão constante sobre as companhias para aumentar sua eficiência. Isso, conseqüentemente, pressiona as empresas a aumentar sua produtividade, e, portanto, torna-se um alvo comum da gestão de pessoas.⁶

Quando as pessoas percebem o reconhecimento do seu trabalho, tornam-se mais produtivas e engajadas nos objetivos de qualquer organização. O ambiente em que se trabalha deve fornecer condições para que esse reconhecimento seja compreendido como uma necessidade organizacional, criando um ambiente adequado para a formulação de estratégias internas orientadas para o ambiente externo.

Para que se tenha competitividade, é fundamental a valorização das pessoas que atuam nas atividades, pois apenas através da valorização do capital humano, aparecerão os melhores resultados. Para isto, é necessário desenvolver pessoas de forma estratégica, pensando não apenas nos resultados presentes, mas olhando para o futuro, em não apenas construir profissionais preparados para fazer suas atribuições do dia a dia, mas que entendem toda a dinâmica da organização, seja ela pública ou privada, e trabalhe de forma integrada, sabendo o funcionamento da dinâmica geral do local onde trabalha.

Além da preocupação em proporcionar bons salários, benefícios, condições de trabalho e outras vantagens financeiras, deve-se dar uma atenção especial ao clima organizacional. O clima organizacional refere-se a uma análise do ambiente de trabalho identificando quais são as suas necessidades, ou seja, a ideia é perceber quais são as variáveis que podem definir o

⁶ MARCOUSÉ, Ian. **Recursos Humanos** – Série Processos Gerenciais. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2013, p.109.

desempenho dos trabalhadores de um determinado setor, área ou de toda a organização, focando na resolução destas variáveis que resultam em problema objetivando a melhoria das condições e do ambiente.

Dentro desta análise deve merecer uma atenção pontos que às vezes passam despercebidos pela gestão, os quais podemos mencionar o trabalho das pessoas, como elas estão agindo quando estão executando suas atividades, se estão sendo pontuais ao chegar no trabalho, se as tarefas delegadas estão bem distribuídas, se a equipe de trabalho é suficiente para execução de todas as atribuições.

Deve ser analisada também a integração entre setores, ou seja, como as pessoas de setores distintos estão se relacionando umas com as outras, se as tarefas que cabem cooperação estão funcionando de forma coordenada. Outro ponto é a relação entre os gestores ou cargos de chefia e os subordinados, definindo como funciona esta relação concluindo o nível de satisfação de ambos, tanto gestor quanto subordinado, identificando também o perfil do gestor, analisando nível de competência, organização e outras qualidades que devem fazer parte de seu perfil. Um ponto de grande relevância é a comunicação, deve-se entender se as pessoas que trabalham na organização tem conhecimento do que ocorre nela, se estão atentas aos avisos e comunicados divulgados, se sabem onde podem obter informações relevantes que podem apoiar em suas atividades.

Quanto ao desenvolvimento profissional, deve ser avaliados quais são as pessoas que precisam de algum treinamento, e qual o melhor treinamento a ser dado para desenvolvê-la, além de se verificar os resultados individuais buscando definir quais pessoas merecem uma promoção, evolução na carreira a aumento salarial. Também deve ser identificado qual é a visão que as pessoas têm do local onde trabalha, qual é o nível de satisfação com os benefícios que as pessoas recebem, se existe de fato condições de trabalho, ou seja, se o prédio e instalações usadas pelos trabalhadores estão em condições confortáveis a ponto de evitar problemas de saúde ou acidentes de trabalho, todos estes pontos devem ser analisados dentro do local de trabalho.

No entanto, não basta apenas à avaliação no ambiente de trabalho, a pesquisa de clima é ainda mais ampla, pois além de entender a dinâmica complexa que ocorre dentro do local das atividades, deve-se conhecer também a realidade econômica, familiar e social do individual, pois aspectos externos ao ambiente de trabalho também tem grande influência sobre os resultados das pessoas.

Através da pesquisa de clima, tem-se uma série de contribuições que são fundamentais para a melhoria dos resultados, os quais podemos mencionar o alinhamento da cultura com as

ações efetivas da organização, a integração dos setores com processos e outras áreas, o desenvolvimento das pessoas que estão atuando, a melhoria da comunicação entre pessoas e setores, a identificação de necessidade de treinamentos e palestras visando o desenvolvimento das pessoas, a redução dos procedimentos burocráticos, melhoria no atendimento aos clientes, o aumento da produtividade e qualidade dos serviços prestados, um ambiente de trabalho mais seguro e amigável e a otimização de todas as atividades da organização, de forma geral.

Percebe-se que, mesmo em uma organização que esteja passando por dificuldades por escassez de recursos ou de mão de obra qualificada, realidade que afeta tanto o setor privado como o público atualmente, existe a possibilidade de manter a motivação das pessoas que trabalham se utilizando de ferramentas de gestão, transformando assim a baixa eficácia gerencial e um modelo de gestão eficiente, capaz de valorizar os recursos disponíveis mesmo diante de situações inóspitas.

3 RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO NA POLÍCIA CIVIL DA PARAÍBA

A partir de conceitos retirados das organizações privadas conseguimos identificar a importância do setor de Recursos Humanos para o bom desenvolvimento das atividades em uma empresa, seja ela de setor público, seja privado.

No entanto, é necessário entender as dificuldades da implantação de um RH estratégico, principalmente no setor público, uma vez que a máquina pública é enorme, e envolve uma série de interesses que divergem do setor privado.

A princípio, identifica-se um modelo bem enraizado no serviço público que é a dificuldade de se trabalhar nas empresas ou órgãos públicos. Historicamente, o setor público é bastante criticado, pois raros são os governantes que possuem interesse em trazer melhorias para a sociedade, deixando funcionar de forma precária áreas como saúde, educação e segurança, fundamentais para a população.

Por consequência, temos os próprios servidores que, em função da má administração feita pelos governantes, acabam por se desestimular, e não prestam os melhores serviços que podem oferecer a população, algumas vezes simplesmente pelo desânimo da situação em que estão prestando os seus serviços, ou porque realmente não possuem as condições necessárias para desenvolver bem o seu trabalho.

Para agravar ainda mais a situação, o país está passando por um momento político e econômico sem precedentes. Na política, foi descoberto um grande esquema de pagamento de propinas e corrupção que afeta grandes empresas públicas e outras empresas privadas que

estavam vinculadas a estas na prestação de seus serviços, além de uma série de erros e intervenções estatais na economia, que trouxeram grandes prejuízos tanto para as finanças públicas, quanto para a sociedade. Isto teve como consequência uma série de problemas econômicos que só poderão ser resolvidos em longo prazo, como a ajuste fiscal, que é a reorganização das contas públicas de forma que o estado possa ter disponibilidade de valores para cobrir os gastos da máquina estatal, além da alta do desemprego e da inflação, a diminuição do consumo da população e da produção das indústrias, a queda de vendas no comércio e a redução no setor de serviços.

Este contexto traz uma série de problemas na prestação dos serviços públicos, pois em condições mais favoráveis, já se existia uma série de dificuldades, e dentro da situação atual do nosso país, estas dificuldades aumentam consideravelmente, no entanto, uma boa gestão estratégica de recursos humanos traz a possibilidade da melhoria das atividades e resultados.

É evidente a má prestação de alguns dos serviços públicos em áreas fundamentais para sociedade, dentre elas a área de segurança pública. No Brasil, o poder judiciário enfrenta uma série de desafios diários, seja ele através dos juízes e desembargadores e o ministério público, ao tratar das ações penais, uma vez que em nosso país temos um número elevadíssimo de violência os quais resultam em um processo, que em função do volume e morosidade da justiça, acabam perdurando por anos para serem resolvidas, as complicações do sistema carcerário, que possui uma estrutura precária com superlotação de presos e espaços com péssimas condições, e a área atuante da polícia civil, que possui como atribuição a investigação de caráter criminalístico e criminológico.

Na Paraíba, assim como nos demais estados brasileiros, a polícia Civil possui papel fundamental, pois é a partir dela que se desenrola todo o processo até se chegar a uma ação penal e uma possível condenação de um crime praticado por algum indivíduo. A atuação da polícia civil é imediata ao crime, a partir da qual ela tomará todas as ações para estabelecer a verdade real dos fatos.

Temos que um dos papéis essenciais da Polícia Civil é fundamentar os motivos que determinam o início de uma ação penal. Para que uma ação penal seja oferecida, é pré-requisito obrigatório que esteja previamente fundamentada em um suporte probatório mínimo, ou seja, tem de se ter uma quantidade mínima de provas e teses que sustentem que determinado indivíduo cometeu, de fato, o crime o qual o inquérito policial busca comprovar. Sem que existam estes elementos mínimos, não há o que oferecer para o início de uma ação penal, ou caso tente-se forçadamente iniciar esta ação, o magistrado deverá rejeitá-la de imediato.

Portanto, temos aí a preocupação em que se faça uma investigação detalhada e bem feita, em função da extrema relevância que tem uma ação penal, uma vez que uma acusação indevida, feita de forma temerária e infundada, traz sérios danos ao indivíduo, pois ao alegar que uma pessoa cometeu um determinado crime, traz consigo, por si só, um estigma difícil de ser retirado. Para a melhor fundamentação para iniciar uma ação penal, é de importante papel a atividade da polícia civil através do inquérito policial.

O inquérito policial nada mais é do que conjunto de diligências realizadas pela polícia civil com o objetivo de apurar o cometimento de uma infração penal, e qual o papel do autor no cometimento deste crime, de modo a disponibilizar ao ministério público ou a uma pessoa que presta uma queixa crime, os subsídios necessários para embasar uma ação penal, valendo destacar que não trata-se especificamente de um processo, mas de um procedimento administrativo com o objetivo de informar o titular da ação penal os elementos de convencimento que ele precisa para ingressar com a ação. Este é presidido pelo delegado de polícia, que deve ter o cargo privativo de bacharel em direito, inclusive recebendo o mesmo tratamento de juízes, advogados, membros do ministério público e defensores públicos. O inquérito policial traz consigo uma série de características as quais a polícia civil busca atentar de forma minuciosa, vez que são fundamentais para o bom andamento da investigação.

A primeira característica se dá pelo fato de que o inquérito policial é inquisitivo, ou seja, não são observados o contraditório e a ampla defesa, e estes são exclusivos apenas aos litigantes e aos acusados em geral. O inquérito também possui por critério o modelo escrito, ou seja, tudo que fizer parte da investigação, todos os atos, tudo que for colhido e discutido deverá ser registrado por escrito, além de que, também poderá ser dispensável, isso implica dizer que não é requisito fundamental de uma ação penal a existência prévia do inquérito policial. Outra característica importante do inquérito é a sua indisponibilidade, certo de que, uma vez iniciada a investigação, o delegado não tem autonomia para, de acordo com o seu senso crítico, determinar o arquivamento do inquérito, devendo inclusive impor o sigilo necessário para esclarecer a realidade dos fatos visando atender o interesse social.

O início de um inquérito policial se dá através da notícia do crime, que deixa o delegado ciente de que ocorreu um fato que pode ser, em primeira análise, considerado como crime. Não existe uma sequência específica ou obrigatória de atos a ser seguida, sendo assim, o delegado agirá de acordo com o que definir como diligência necessária e adequada para análise do caso concreto, mas podemos destacar que o indiciamento é um ato que é de suma importância diante dos demais atos possíveis em uma investigação.

O indiciamento é feito quando o delegado tem plena convicção de que os indícios de autoria da prática de uma infração penal recaem sobre determinado suspeito. O delegado, então, por meio de análise técnico-jurídica, deve indicar autoria, materialidade e circunstâncias do fato. Na primeira fase do indiciamento ocorre a oitiva do indiciado, onde se aplica, no que couber, o previsto no capítulo do interrogatório judicial, devendo respectivo termo ser assinado por duas testemunhas que tenham ouvido sua leitura. A segunda fase é a identificação criminal, sejam através coleta de impressões digitais ou fotografias. O sujeito apenas será submetido à identificação criminal nos casos previstos em lei. Por fim, haverá a investigação da vida pregressa do indiciado, mediante apuração de elementos que possam contribuir à eventual apreciação de sua personalidade, temperamento e caráter.

No inquérito policial não se produzem provas, e sim elementos de informação. Para que determinado dado possa ser considerado como prova, este deve primeiro ser submetido a contraditório judicial. Tais elementos dão suporte à decretação de medidas cautelares como a prisão preventiva, e podem até contribuir para fundamentação da sentença.

Diante do papel de grande relevância da polícia civil na Paraíba, constata-se o grau de responsabilidade e nível de estresse que os profissionais que trabalham nesta atividade sofrem, pois estão constantemente lidando com situações de crimes, tratando com vítimas ou criminosos, investigando situações em que é necessário um aprofundamento consistente para evitar erros e se chegar à verdade dos fatos. Tudo isso numa constante tensão e em um trabalho de grande estresse.

Dado o grau de responsabilidade e estresse da polícia civil da Paraíba, temos uma dificuldade ainda maior na realidade do nosso país atualmente, que traz uma série de consequências para nosso estado. Em função do momento ruim da economia, existe um aumento considerável da atuação dos criminosos e aumento da violência, o que tem como resultado uma maior atuação da polícia tanto para evitar possíveis crimes como para investigar os crimes cometidos. Diante disto, a Polícia civil terá de atuar de forma ainda mais abrangente.

É papel da polícia civil trabalhar e exercer as funções de polícia judiciária, e a partir disto apurar as infrações penais, não lhe cabendo as infrações penais militares. Em meio às investigações, cabe a ela determinar a realização de perícias, com o objetivo de colher as provas ou indícios necessários para fundamentar o inquérito policial. A polícia civil também atua na apuração de infrações penais, cumprindo mandados de prisão, realizando atividades requisitadas pelo Poder Judiciário e Ministério Público, bem como colaborando com o fornecimento de informações para a instrução processual. A segurança pública também é alvo de interesse da polícia civil, que busca sempre participar de medidas de proteção à sociedade e

ao indivíduo, contribui para que a sociedade consiga obter uma convivência pacífica e procura tomar medidas necessárias para evitar ameaça ou danos às pessoas e aos bens públicos e particulares.

Para que a polícia civil possa trabalhar de forma eficiente é necessário que haja toda uma estrutura e capacitação das equipes, pois toda a atividade de investigação da polícia é feita de forma integrada e organizada para conseguir chegar a melhor conclusão no inquérito policial, o que infelizmente, não funciona da forma como deveria.

A princípio, constata-se que é necessário o pagamento de bons salários aos policiais civis da Paraíba, isto é evidente, uma vez que a polícia trata das situações diretamente relacionadas a criminosos, que possuem a natural disposição de fazer todas as tentativas de livrar-se de uma possível condenação. Isto tem como consequência o oferecimento de propinas para evitar uma possível investigação ou prisão.

Outros elementos fundamentais para o bom exercício do policial são a ética e a imparcialidade. O policial Civil deve ter como forma de trabalho o modelo de ação base na ética e moral, no agir corretamente, na ação com base em preceitos que lhe tragam como resultado a forma correta de fazer as coisas, sem influências de interesses opostos ou o oferecimento de possíveis vantagens a serem recebidas de acordo com o possível resultado de uma investigação.

Deve-se notar também que a qualificação do policial é fundamental para a boa atuação. Diariamente os policiais civis atendem ao público ao receberem as pessoas na delegacia, sejam elas vítimas ou criminosos, saber lidar com cada público é essencial para que haja efetividade em suas atribuições. Apesar de muitos cargos da polícia civil exigirem qualificação específica, muito se vê que alguns servidores não possuem a expertise necessária para lidar com determinadas situações, o que acaba tendo como resultado transtornos desnecessários.

É de grande relevância também a estrutura dos prédios e delegacias em que trabalham os servidores da polícia civil, pois, além do atendimento ao público em geral, em muitos casos é necessário que alguém que cometeu o crime tenha de permanecer no prédio ou delegacia até que todos os atos judiciais sejam feitos para se chegar a uma conclusão do que será feito com o indivíduo. Nestes casos, é necessária uma estrutura que comporte estas necessidades, já que estas precisam estar sempre preparadas para este tipo de situação.

3.1 APLICAÇÃO DO SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO A POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DA PARAÍBA

É perceptível que a utilização de policiais civis para fazer atividades meramente administrativas é um grande atraso no modelo de trabalho das organizações policiais brasileiras. Isso influencia de forma negativa na atuação policial na Paraíba porque atenua parte de seu objetivo principal que é prestar o melhor serviço a sociedade. Partindo desta lógica, se constata que o papel dos servidores que atuam na área administrativa é dar um melhor suporte a investigação criminal, dando assim a possibilidade de que os demais policiais possam de fato atuar em atribuições que realmente são necessárias. É primordial que este modelo se torne natural dentro da polícia civil da Paraíba, pois para se obter o melhor resultado no final da investigação, deve se ter uma boa base de estrutural e um nível de organização interna bastante elevado, ou seja, caso a polícia trabalhe de forma a ter excelência no recrutamento, na seleção, na formação, na qualificação e aperfeiçoamento dos policiais civis, terá como resultado maior eficiência e eficácia na organização policial.

Para tanto, é necessário que sejam implantadas políticas de Recursos Humanos na estrutura da polícia civil da Paraíba como um todo, devendo ser analisado cada agente e estrutura de forma detalhado, visando identificar possíveis melhorias a serem feitas ajustando todos os agentes envolvidos, como também os procedimentos e estrutura usados para todo o acompanhamento e execução das atividades, e a partir desta análise minuciosa, destacar os pontos a serem desenvolvidos e colocar em prática um plano de ação de melhorias tanto quantitativas como qualitativas.

A polícia civil organizada de forma hierarquizada, com disciplina e fazendo as atividades de forma conjunta, demonstra uma maneira sistêmica de se trabalhar, o que lhe traz uma organização sistêmica que traz como resultado a otimização da investigação policial, que poderá tratar dos mais variados aspectos de forma simultânea. Sendo esta estrutura hierárquica fundamental para o bom funcionamento da instituição, pois é neste modelo de estrutura que se obtém a garantia do trabalho coletivo, de mútua cooperação, e feito com ética e disciplina, buscando alcançar resultados eficazes e construir uma padronização da cultura nacional de apuração das infrações penais.

Apesar de, dentro de suas atividades específicas, cada indivíduo ter seu papel a ser feito, independente dos demais, a atividade deve ser feita com base no trabalho coletivo e no respeito à hierarquia, pois este é o único modo de manter a ordem e organização da polícia civil. Ou seja, apesar da expertise individual, é necessário o agente norteador do trabalho, que dará as

instruções e orientações necessárias para o bom andamento da apuração das infrações penais, e cabe aos demais componentes da equipe entender as instruções, de acordo com o seu papel dentro da apuração, e segui-las da forma como foi pré-definida, pois assim o trabalho coletivo trará os melhores resultados, desta forma, o Recursos Humanos estratégico identifica as melhores pessoas que se encaixam neste perfil, e os colocam nesta posição estratégica buscando atingir assim os objetivos propostos.

O modelo de remuneração definido pela área de Recursos Humanos deve ser balizado em critérios bem definidos que estabeleçam o caráter técnico científico e o nível de especialização necessário para aplicar na atividade a ser desenvolvida. Com estas referências, temos que o nível salarial deve equivaler a complexidade e importância das atividades exercidas pelo agente, regulando-se em critérios hierárquicos e valorizando as atribuições de maior dificuldade e importância, salientando a necessidade de, uma vez que estamos tratando de uma atividade que exige ética e moral, é necessário uma razoável remuneração para todos os cargos ligados a cadeia do processo, evitando assim que influencias externas tentem corromper o trabalho de investigação.

As atribuições de cada cargo devem ser distribuídas de forma a adaptar a eficiência e eficácia máxima de cada setor dentro do processo como um todo, portanto, a polícia civil na Paraíba deve identificar bem as atividades do quadro administrativo e do quadro estritamente policial.

O quadro de servidores administrativos, que deve ser organizado pela própria polícia civil, surge com o propósito de apoiar e dar vitalidade a atividade específica da investigação. A carreira policial é fundada na hierarquia, na disciplina e na unidade de procedimentos, construída a fim de espelhar uma visão sistêmica para melhor integrar as atribuições pertinentes à dinâmica da investigação policial, de caráter multidisciplinar, que compreenda o direito, a criminalística, a criminologia e a administração pública.

Para composição do quadro da polícia civil na Paraíba, as equipes devem possuir a qualificação necessária para que os resultados sejam satisfatórios e atendam a sociedade de forma convincente. Para que isto ocorra, os Recursos Humanos estratégicos devem definir quais requisitos mínimos são necessários para que se tenha um agente que se enquadre no grau de responsabilidade e importância que encontramos nas atividades da Polícia Civil.

No caso, no quadro administrativo, teremos o Analista Administrativo e o Técnico Administrativo. O analista administrativo deve ter o nível superior de escolaridade, pois suas atividades demandam tal nível em função da importância de seu papel dentro da polícia, vez que é responsável pelo suporte administrativo, educacional, de saúde, psicossocial e de outros

assuntos de igual relevância, deixando-se claro também a possibilidade de evolução de cargo diante do grau de experiência adquirida com as atividades do cotidiano.

O Técnico Administrativo tem como pré-requisito o nível médio de escolaridade, e o seu papel possui atribuições de apoio as atividades aos órgãos e unidades policiais. Salienta-se que o trabalho da área administrativa em conjunto com quadro policial é fundamental.

Destaca-se a relevância do trabalho em conjunto, pois é do resultado da equipe que se poderão conseguir resultados satisfatórios no trabalho de prevenção aos crimes ainda não executados e a ação de investigação aos crimes já cometidos. Desta forma, a análise de uma investigação não ficará restrita apenas a um determinado crime, mas todos os aspectos e informação poderão ser registrados, e a partir disto poderão ser feitas análises das quais poderão ser retirados dados estatísticos, os quais servirão de fundamento para ações posteriores que funcionarão de forma preventiva, como identificar quais crimes são os mais cometidos, quais áreas territoriais são consideradas mais perigosas, quais locais necessitam de mais policiamento, se existe alguma ligação entre crimes no decorrer do tempo, dentre outros dados que poderão ser fornecidos a partir de um bom controle estatístico.

Trata-se de controles essenciais para ações estratégicas do acompanhamento da polícia civil nos locais onde ocorrem os crimes. Com base nas premissas de modernização definidas pela área de Recursos Humanos, pode-se considerar que a investigação, além de atuar estritamente no crime que está ocorreu, serve de apoio para análise de comportamentos individuais e coletivos de pessoas que cometam infração, fornecendo assim um banco de dados que poderá ser usado com um sistema inteligente no trabalho preventivo.

Diante disto, o trabalho conjunto entre a área administrativa e o quadro policial é de suma relevância. No quadro policial encontramos as carreiras de Delegado de Polícia, Perito Policial e Agente Policial. O Delegado de Polícia deve ter a formação superior em Direito, e suas atribuições tem com base o comando estratégico das ações investigativas. Em suas atividades, deve utilizar seu conhecimento científico na área de direito, e também deve ser generalista, se utilizando de outros conhecimentos para aplicação nos procedimentos de investigação.

Já o Perito Policial tem formação superior em diversas áreas distintas de ciências naturalistas, pois trabalha com atividades específicas dentro da investigação, uma vez que atua em evidências materiais deixadas pelo crime. Trata-se de um papel fundamental na investigação, vez que faz análises relacionadas a biologia, química, física, matemática e anatomia, onde estas ciências irão apoiar relação entre as provas para se chegar as melhores conclusões.

Finalizando a equipe de policiais civis no estado da Paraíba, temos o agente policial, que deve possuir formação superior em qualquer área de conhecimento, e seu papel na equipe de investigação é realizar os registros em cartório, além de fazer buscas e investigações sobre o crime, além de atuar utilizando o poder de polícia quando necessário.

De acordo com o modelo de trabalho designado pelo setor de Recursos Humanos, o conjunto de atribuições designados ao quadro administrativo e ao corpo de policiais deve funcionar de forma multidisciplinar, utilizando-se da expertise de todos para o desenvolvimento da investigação criminal excelente. Assim, afasta-se a ideia clássica de uma polícia civil que se assemelha a um cartório, e se usa de um modelo de gestão que utiliza o melhor de cada agente, trabalhando de forma conjunta, e utilizando os dados das investigações para ações efetivas e preventivas.

Também deve-se haver uma preocupação especial com uma política permanente de desenvolvimento e qualificação dos agentes envolvidos, sendo assim, a própria polícia militar da Paraíba deverá disponibilizar a seu grupo de carreiras cursos, palestras e outros eventos que possam trazer conhecimento a todos os envolvidos nas atividades de investigação, devendo haver uma contínua formação e capacitação, e também motivando-os a ir além das experiências e estudos na própria polícia civil, assim, tem-se um quadro de pessoas sempre se desenvolvendo e se atualizando.

Nos recursos humanos estratégicos, é definido um mecanismo de desenvolvimento e aplicação de uma política clara de promoção e progressão de cargo, usando como critérios o mérito, produtividade, tempo de serviço e excelência no desempenho de suas atividades, juntamente com um quadro de níveis hierárquicos bem definidos, onde cada indivíduo possa entender com facilidade em que nível está, qual é o próximo nível, e o que deve ser feito para que possa desenvolver-se profissionalmente.

A motivação também é um passo bastante importante para o melhor desempenho da polícia civil, devendo o ambiente de trabalho sempre procurar formas de gerar um maior interesse na atuação dos policiais. Tal motivação, além da área financeira, deverá estar também na assistência psicológica, visto que os policiais são submetidos a uma constante pressão psicológica em seu trabalho.

Além disto, a preocupação com a saúde física e mental tanto do quadro policial como dos profissionais da área administrativa da polícia civil deve ser permanente, pois é perceptível o nível de estresse absorvido durante as atividades, baseando-se no fato de que seu trabalho é contínuo e sempre em cenário de conflito violento, havendo um contato direto com ambientes perigosos degradados, moral, social e economicamente. Assim sendo, deve-se haver

monitoramento constante dos servidores além de disponibilizar planos de saúde para que estes possam utilizar visando prevenir algum problema ou fazer possíveis tratamentos, se necessário.

Por fim, utilizando-se de mecanismos de Recursos Humanos de forma estratégica, e implantando os modelos em cada área específica de funcionamento da Polícia Civil da Paraíba, teremos como resultado um corpo de servidores motivados, desenvolvendo melhor suas atividades, trazendo ganhos para o estado e para a população.

3.2 ANÁLISE BÁSICA DA LEI COMPLEMENTAR Nº 85 DO ESTADO DA PARAÍBA

A Lei complementar nº 85 institui o estatuto da Polícia Civil do Estado da Paraíba, delimitando sua organização institucional, esta Lei já foi alterada pela Lei Complementar nº 94/2010 e pela Lei nº 10.614/2015, mas consiste, basicamente na delimitação e regularização de carreiras, direitos e obrigações referente aos membros da Polícia Civil da Paraíba. Segundo o presente ditame legal a polícia civil será dirigida pelo Delegado-Geral e exercerá atividades criminalísticas, de identificação civil, criminal e odontológica, por meio do Instituto de Polícia Científica.

Art. 1º A Polícia Civil do Estado da Paraíba, instituição constante do Poder Público Estadual, órgão componente da Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social, fundamental ao amparo do Estado e do povo, à qual incumbe, com exclusividade, ressalvada a competência da União, o exercício das funções de polícia judiciária, a investigação e a apuração, no território do Estado da Paraíba, das infrações penais, exceto as militares, cabendo-lhe, ainda, a preservação da ordem, da segurança pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio, bem como a execução de outras políticas de defesa social.⁷

Os integrantes da polícia civil da Paraíba são identificados como GRUPO GPC-600 e seguem os princípios da administração pública, da moralidade, legalidade, eficiência e publicidade, a publicidade é respeitada com a ressalva de não atrapalhar nenhuma investigação. Também deve haver o respeito ao Estado Democrático de Direito, à dignidade da pessoa humana e a obediência à hierarquia e à disciplina.

A função da Polícia Civil existe para a preservação da ordem, repelindo a violência e fazendo observar as leis, respeitando à pessoa humana, garantindo a integridade física e moral da população, exercendo a função policial com probidade, discrição e moderação.

⁷ BRASIL. **Lei Complementar nº 85 do Estado da Paraíba**, de 12 de agosto de 2008.

O provimento dos cargos se darão por nomeação; readmissão; reintegração; readaptação; aproveitamento; transferência; reversão, dentre outros.

O provimento originário, ou seja, primeiro provimento na carreira se dá com a nomeação, mas a investidura no cargo se dá com a posse, no prazo de 30 (trinta) dias, é possível posse por procuração específica, tendo o prazo máximo de 15 (quinze) dias, sob pena de ser exonerado, contato da posse, para entrar em exercício, o exercício é personalíssimo no cargo. O sujeito nomeado e não toma posse no prazo máximo, não será exonerado e sim o ato de nomeação será tornado sem efeito e o cargo volta a ficar vago.

Para o provimento de cargo público no quadro da polícia civil da Paraíba, o indivíduo tem que ser brasileiro, maior de dezoito anos, haver cumprido as obrigações e os encargos militares previstos em lei, ter boa conduta, estar em gozo dos direitos políticos, gozar de boa saúde, possuir aptidão física para o exercício do cargo, ter satisfeito as condições especiais previstas para determinados cargos e ter no máximo cinquenta anos de idade, salvo se funcionário estadual.

O provimento derivado pode ser através da promoção, que é provimento derivado vertical, por antiguidade e merecimento alternativamente; da readaptação, que é provimento de cargo compatível em virtude de limitação mental ou física, mesmo não havendo cargo compatível vago, tem direito a ser readaptado, enseja a garantia da remuneração; pode ser por meio da reversão, essa se dá através da volta do servidor público aposentado em virtude do término aos motivos que deram ensejo a sua aposentadoria, duas hipóteses, que seriam: a aposentadoria por invalidez; reversão na aposentadoria voluntária, reversão no interesse da Administração, que é se houver interesse da administração, pedido do servidor, ele deveria ser estável quando se aposentou, a aposentadoria deve ter ocorrido no máximo até 5 (cinco) anos e tem que haver cargo vago compatível com o dele para poder reverter, quem completa 70 (setenta) anos não pode reverter, idade da aposentadoria compulsória. Não existe provimento derivado de uma carreira para outra, apenas na mesma carreira, só muda de carreira por meio de concurso.

São formas de provimento derivado para servidores estáveis, a reintegração, que é o retorno ao cargo público devido a anulação do ato de demissão, a anulação pode ocorrer por decisão administrativa ou judicial e produz efeito *ex tunc*, tem direito a ser indenizado; recondução é o retorno ao cargo anterior, sem direito a indenização, há duas hipóteses: quando há a reintegração do anterior ocupante do cargo; quando há a inaptidão no estágio probatório de outro cargo; aproveitamento é a volta ao cargo público que estava em disponibilidade.

Hipótese de vacância seriam por: morte; aposentadoria; demissão; exoneração; promoção e readaptação, são as únicas hipóteses que ao mesmo tempo ensejam provimento e vacância; posse em cargo não acumulável, requer a vacância do primeiro cargo para assumir o segundo. Não pode acumular cargos nem empregos públicos, sejam eles celetistas, estatutários ou temporários, em nenhum ente, nem da administração direta ou indireta.

A remoção é o deslocamento do servidor dentro do mesmo quadro de pessoal, mesmo quadro de carreira, é o deslocamento do funcionário para outra repartição, dentro do órgão onde seja lotado. Deslocamento funcional, podendo haver ou não o deslocamento físico. A remoção pode ser feita de ofício a pedido do servidor será concedida a critério da Administração Pública, são atos administrativos discricionários. A remoção funciona como ato vinculado, hipóteses de pedido do servidor: por deslocamento do cônjuge, a jurisprudência pátria exige coabitação, se os dois já são servidores e casados, deve ser servidor federal quem fez o pedido, já o servidor de ofício pode ser servidor de qualquer ente federativo; por motivo de saúde do próprio servidor, dependente econômico ou cônjuge ou companheiro; em concurso de remoção.

Já a redistribuição é o deslocamento do cargo, seja entre órgãos ou entidades diferentes, desde que feita dentro do mesmo poder. Pode ser feita em cargos ocupados ou vagos. É sempre de ofício, do interesse da Administração.

Função Gratificada é o encargo de chefia, assistência, secretariado, assessoramento e outras atividades consideradas necessárias, cometido ao funcionário, para cujo exercício será atribuída vantagem acessória ao vencimento e é privativo de funcionário em exercício na unidade em que exista a vaga. A Gratificação de função para aqueles que exercem funções de direção, chefia ou assessoramento. Um percentual mínimo definido em lei dos cargos em comissão, devem ser entregues aos servidores efetivos. Um cargo em comissão pode ser entregue interinamente outro cargo em comissão, optando por uma das duas remunerações

A Gratificação natalina é 1/12 (um doze avos) para cada mês de serviço público prestado, deve ser paga até o dia 20 de dezembro de cada ano. A lei diz que a partir de 15 (quinze) dias trabalhados no mês, considera-se o mês inteiro.

A Gratificação por encargo de curso ou concurso é paga ao servidor público que vai atuar aplicando, estruturando ou administrando prova de concurso, em casos de aplicação, organização de concurso, examinador ou instrutor de curso de formação.

O adicional de insalubridade é por atividade prejudiciais à saúde, periculosidade é por atividade perigosa e porosidade é por atividade que requer esforço demasiado, valores serão definidos em lei específica do servidor. Não se acumula insalubridade e periculosidade, deve-se optar por um. Se a servidora tiver grávida ou lactante, deve ser afastada da periculosidade,

porosidade ou periculosidade e perde o adicional sempre a que a situação de risco não existir mais. Adicional de hora extra é além da jornada normal de trabalho, a lei de cada carreira diz a jornada, na polícia civil são dados plantões, de no mínimo 6 (seis) e no máximo 8 (oito) horas diárias e máximo de 40 (quarenta) horas semanais. A hora extra não pode ultrapassar 2 (duas) horas por jornada diária, é prestada de forma excepcional e se paga 50% (cinquenta por cento) a mais do valor da hora normal. Já Adicional noturno é a partir de 22h (vinte e duas horas) e até 5h (cinco horas), sendo 8h (oito horas) noturnas, a hora noturna tem 52min e 30s (cinquenta e dois minutos e trinta segundos), adicional de 25% (vinte e cinco por cento) a mais da hora normal de trabalho, possui esses dois direitos juntos. Horas extras são tidas como horas noturnas e os adicionais se acumulam 50% + 25% (cinquenta por cento mais vinte e cinco por cento) depois. E Adicional de férias é pago até 2 (dois) dias antes do servidor tirar férias e é pago 1/3 (um terço) da remuneração, o servidor pode parcelar o gozo de suas férias até 3 (três) vezes, mas o adicional não se parcela e deve ser percebido 2 (dois) dias antes do da primeira parcela de férias gozada.

As licenças pagas pela Administração Pública. As licenças como regra, licenças não remuneradas não são computadas como tempo de serviço; Do termino de uma licença de mesma natureza, para outra não ocorrer mais de 60 (sessenta) dias, a segunda licença é prorrogação da primeira.

Licença por doença familiar, pode ser concedidas durante o estágio probatório e é concedida por doença na família, deve comprovar 3 (três) requisitos, comprovar doença em alguém da família, essa pessoa doente depende da assistência direta do servidor e o servidor não tem como conciliar o serviço e a prestação ao doente, até 60 (sessenta) dias, o próprio laudo que vai dizer o tempo, licença remunerada até 60 (sessenta) dias, pode prorrogar por mais 90 (noventa) dias, sem remuneração. Só pode pedir outra licença por doença familiar, mesmo sendo outro parente, só pode pedir depois de 12 (doze) meses.

Motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro, pode ser concedidas durante o estágio probatório e não podendo ser concedida a Remoção, assim ele é transferido para outro ponto do território nacional ou exterior a trabalho e pode haver licença para acompanhamento, sem prazo e sem remuneração e a jurisprudência entende que essa licença é ato vinculado.

Para o serviço militar, pode ser concedidas durante o estágio probatório e dura enquanto estiver no serviço militar, é remunerada e a forma, valor e prazo vai ser definida em lei específica. Terminada a licença ele terá até 30 (trinta) dias para retornar ao serviço, sem remuneração, sendo assim, não é a licença para o serviço militar.

Para atividade política, pode ser concedidas durante o estágio probatório, o cidadão quer se candidatar, mas não pode ser concedida ao policial, Pode ser da escolha dele em convenção partidária até o registro da candidatura na justiça eleitoral, ele tem licença sem remuneração; ou pode ser após o registro até 10 (dez) dias após as eleições, licença com remuneração, não podendo ultrapassar 3 (três) meses, essa parte remunerada, na parte não remunerada não tem prazo. Todas menos a licença para o serviço militar não suspende a contagem para o estágio probatório.

Por motivo de interesse particular é imotivada, é discricionária e precária, não pode ser concedida para servidores em estágio probatório, a lei diz que essa licença pode ter o prazo máximo de 3 (três) anos, improrrogável e não remunerada. Essa licença pode ser interrompida a qualquer tempo tanto pelo servidor como pela Administração.

Licença a capacitação, se o sujeito tiver 5 anos de serviço, ele tem até 3 (três) meses de licença para fazer um curso de capacitação profissional no interesse de público, se o curso durar um mês ele só tem direito a isso e não prorroga a outro curso de 2 meses não. Licença remunerada.

Para o exercício de mandato classista, função de representação ou direção de classe de sua carreira. Duro o prazo do mandato, se ele for reeleito ele pode prorrogar a licença por apenas uma vez por igual período, sem remuneração. Conta como tempo de serviço para todos os efeitos, menos para fins de promoção por merecimento. É uma hipótese de contribuição facultativa para o regime próprio de previdência, tem a opção de continuar contribuindo, tempo de serviço é diferente de tempo de contribuição.

Quanto aos afastamentos continua efetivando o interesse público e podem ser, para servir outro órgão; para exercer cargo eletivo; para estudo ou missão no exterior; e para o exercício de pós graduação *stritu sensu* no país.

Para servir outro órgão, para exercer cargo em comissão ou função de confiança. Se ele for cedido para outros entes, quem vai pagar é o cessionário, se ele for cedido para outro órgão da União, quem paga e o cedente, salvo disposição em contrário no ato de cessão, sessão do servidor e pode ser feita no estágio probatório.

Para exercer cargo eletivo, todos os cargos eletivos têm que se afastar, prefeito tem que se afastar e pode optar pela remuneração, vereador pode acumular as funções se o horário permitir e acumula a remuneração obedecendo o teto ou pode se afastar por incompatibilidade de horários e opta pela remuneração também. O tempo de afastamento é contato para todos os efeitos menos para promoção por merecimento; Enquanto afastado, obrigatoriamente continua

contribuindo para o regime de previdência próprio. Pode ser concedido no estágio probatório e não suspende o prazo de estágio probatório.

Para estudo ou missão no exterior, que é admitido durante o estágio probatório e não suspende o prazo do estágio probatório é remunerado e definida em regulamento próprio. Dura no máximo 4 anos, enquanto tiver no estudo ou missão, quando ele voltar, durante o mesmo período que ele ficou afastado, ele fica proibido de requerer exoneração a pedido e nem licença por interesse particular. Ele pode até conseguir, desde que ele faça o ressarcimento ao erário de todos os gastos que a administração teve com esse afastamento dele.

Se o servidor se afastar para servir organismo internacional que o Brasil integra ou colabora: perda total da remuneração, vai ser remunerado pelo organismo; o tempo que ele estiver fora e caso esteja no estágio probatório, suspende o estágio probatório.

Para o exercício de pós graduação *stritu sensu* no país, que é um Mestrado, doutorado ou pós doutorado, tem que demonstrar que não pode conciliar a pós graduação com o trabalho, é possível conceder a ele um horário especial de estudante. Para requerer no caso de mestrado tem que ter 3 (três) anos de efetivo exercício no cargo e 4 (quatro) anos no caso de mestrado e doutorado tem que comprovar que nos últimos 2 (dois) anos não tenha sido concedido nem afastamento para pós, nem licença capacitação ou licença para interesse particular, então do mestrado para o doutorado deve esperar 2 (dois) anos. Já para o pós doutorado deve se comprovar que nos últimos 4 (quatro) anos não tenha sido concedido nem afastamento para pós, nem licença capacitação ou licença para interesse particular, o que é ato vinculado. Quando ele retornar, se retornar sem o título, vai ter que fazer o ressarcimento ao erário pelos gastos que teve com seu afastamento, quando ele voltar, tem que ficar no exercício da função pelo mesmo tempo que ficou afastado.

As concessões, onde a ausência é considerada como presença, o servidor público vai ter uma regra diferenciada. Gerais, todo servidor público tem direito a 1 (um) dia de folga para doar sangue; até 2 (dois) dias para alistamento eleitoral ou recadastramento; 8 (oito) dias para casamento ou luto.

Especiais são servidor estudante tem horário especial com compensação de horários; horário especial para servidor portador de deficiência, com comprovação de junta médica, nesse caso não precisa compensar; algum parente com doença, tem horário especial com compensação de horário.

A Lei estabelece que o servidor público deve obedecer as ordens do superior hierárquico, salvo se ela for manifestamente ilegal. Já o abandono de cargo ocorre se o servidor

se ausenta intencionalmente por mais de 30 (trinta) dias consecutivos ou se faltar 60 (sessenta) dias interpolados no período de 12 (doze) meses, sem justificativa.

No ato de demissão se perde o cargo. A competência para aplicar essa punição é sempre do chefe do poder do qual o servidor está vinculado. A prescrição é de 5 (cinco) anos, contado no momento que a Administração tomou conhecimento do fato.

A cassação de aposentadoria e cassação de disponibilidade, nas mesmas condições da demissão muda só a situação funcional do servidor.

A suspensão tem como o prazo máximo de 90 (noventa) dias, o que traz uma discricionariedade limitada e esse período é sem remuneração. Pode se substituir justificadamente por necessidade da Administração, por uma multa de 50% (cinquenta por cento) o valor da remuneração do servidor, no caso de aplicada a suspensão e houver a substituição por multa. Se for reincidente em infração punível com advertência, não precisa ser a mesma infração, reincidente é considerado até o prazo de 3 (três) anos que não limpou a ficha do servidor, que é o prazo de cancelamento de registro, cancelar o registro da penalidade dele.

No caso de advertência é 3 (três) anos e suspensão de 5 (cinco) anos, esse é o prazo para limpar a ficha. Um exemplo de suspensão é se o sujeito se recusar a se submeter a inspeção médica requerida pelo órgão, nesse caso o prazo máximo de suspensão é de 15 (quinze) dias; é mais coercitiva do que punitiva, se o servidor se submeter a inspeção médica durante a suspensão, cessa a penalidade automaticamente.

Já a prescrição da penalidade suspensão é de 2 (dois) anos contados do momento que a Administração tomou conhecimento do fato. A competência vai pelo prazo: se for uma suspensão por mais de 30 (trinta) dias, é sempre a autoridade imediatamente inferior a autoridade que tem competência para aplicar demissão; suspensão até 30 (trinta) dias é aplicada pelo próprio chefe da repartição.

A destituição de cargo em comissão e da função de confiança, não confundir com exoneração. Para o servidor comissionado em qualquer caso que ensejaria demissão ou suspensão. Prescrição de 5 (cinco) anos, a competência é da autoridade que nomeou o servidor.

A advertência deve ser aplicada pela autoridade do órgão, chefe da repartição é competente. Prescrição de 180 (cento e oitenta) dias.

Todos os prazos prescricionais admitem a exceção, se a infração administrativa for um ilícito penal ao mesmo tempo, aplica-se a o prazo de prescrição do direito penal aplicado ao direito administrativo. A jurisprudência entende que para isso se aplicar tem que ser um ilícito penal e deve estar sendo julgada penalmente também. As instâncias são independentes entre si, penal, administrativa e civil.

A Infração administrativa depende do cometimento das infrações funcionais previstas no estatuto e haverá sanção penal se cometer crime ou contravenção no exercício público; civil se causar danos a terceiros ou ao erário. Salvo se o sujeito for absorvido na esfera penal por inexistência do fato ou por negativa de autoria, ensejam obrigatoriamente absolvição na esfera cível e administrativa, pois uma esfera não espera a outra.

A instauração do Processo administrativo disciplinas – PAD interrompe o prazo de prescrição, zera a contagem. A jurisprudência entende que a interrupção é de 140 (cento e quarenta) dias é o prazo máximo de duração do Processo disciplinas; Ao sujeito que está respondendo PAD é vedada a aposentadoria voluntária e exoneração de ofício.

A legislação Federal estabelece que para penalidade de advertência e penalidade até 30 (trinta) dias, não precisa o mencionando processo e apenas uma sindicância, é um processo administrativo disciplinar simplificado e deve durar por 30 (trinta) dias prorrogáveis por mais 30 (trinta) dias.

Em todos esses processos administrativos os prazos são prazos impróprios, o desrespeito dos prazos pela Administração não gera nulidade do processo.

Sindicância e suas possibilidades são o arquivamento ou a absolvição, a penalidade é a advertência ou suspensão por até 30 (trinta) dias. A instauração do referido processo, se verificar que foi uma infração mais grave e sindicância em apenso e é possível o aproveitamento das provas e não precisa de sindicância para instauração do Processo Administrativo Disciplinar.

Fase de instauração do PAD, durante esta pode existir o afastamento preventivo, medida cautelar, pode ser afastado antes ou durante o Processo Administrativo, é com remuneração, ele não pode ultrapassar 60 (sessenta) dias, admitindo-se uma prorrogação justificada por mais 60 (sessenta) dias, são prazos peremptórios, ele volta para o cargo de todo jeito. A instauração do presente processo se dá por portaria que designa a comissão do processo, deve ser composta por 3 (três) servidores públicos estável, não podem ser parentes até o terceiro grau civil e nem cônjuge ou companheiro, 1 (um) servidor vai ser o presidente e ele deve ter cargo ou nível de escolaridade igual ou superior ao do acusado.

Fase de inquérito administrativo, na instrução probatória todos os meios de provas admitidos em direito, desde que sejam provas lícitas, prova emprestada também.

A apresentação de defesa tem o prazo é de 10 (dez) dias, mas em caso de intimação por edital o prazo será 15 (quinze) dias para apresentação de defesa, se o sujeito não for o único acusado, o prazo de defesa será 20 (vinte) dias. Todos os prazos podem ser duplicados se tiver necessidades devidamente justificadas pelo réu para fazer diligências. Se o réu não apresentar

a defesa no prazo, ele será revel, não gera os efeitos da revelia. Se o réu for revel será designado um defensor dativo, alguém para apresentar defesa e não precisa ser advogado, o processo não pode seguir sem defesa. O defensor dativo deve ser cargo ou nível de escolaridade igual ou superior ao do acusado, pode ser uma defesa genérica, negativa genérica dos fatos.

Elaboração do relatório da comissão processante se dá pelo relatório conclusivo e tem natureza jurídica de parecer. O relatório não é vinculante. O julgador deve seguir o relatório, salvo se ele for contrário a prova dos autos. A jurisprudência entende que o relatório é conclusivo e não vinculante.

Na fase de julgamento pode haver delegação de competência. Pode recorrer através de recurso o qual o prazo é de 10 (dez) dias, mas aqui o prazo é de 30 (trinta) dias, perante autoridade superior e no máximo que o processo pode tramitar são 3 (três) instâncias, com efeito meramente devolutivo e não impede o *reformation in pejus*.

O pedido de reconsideração tem o prazo de 30 (trinta) dias, perante a própria autoridade que decidiu, não impede o recurso e a cada um pedido de reconsideração ou recurso interrompe a contagem do prazo prescricional. Não podendo ser feito pedido de reconsideração de decisão de pedido de reconsideração, pois é efeito meramente devolutivo, a autoridade querendo pode suspender os efeitos da decisão, aqui também não impede o *reformation in pejus*.

Já a revisão se dá a qualquer tempo e depende necessariamente da alegação de fatos novos, perante a própria autoridade que decidiu, nessa é vedada a *reformation in pejus*.⁸

Assim, temos um aparato básico do entendimento da Lei Complementar nº 85 do Estado da Paraíba, aliado a conceitos importantes do Direito Administrativo para o entendimento e execução geral de tal legislação.

3.3 DIFICULDADES

A disseminação da violência aumenta a cada ano e a falta do oferecimento de uma educação de qualidade com oportunidades no mercado de emprego brasileiro é causa direta da alta taxa de violência vivenciada no nosso país.

O crime parece ser cada vez mais organizado, dispondo de técnicas e armamento pesado, utilizando de métodos mais capciosos, pelo fato de conseguirem captar altos lucros com a venda de drogas ilícitas e com esse financiam o crime e a violência, por este fato alguns grupos defendem a legalização das drogas para que esse lucro não esteja nas mãos de bandidos e sim

⁸ DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 22ª Ed. São Paulo: Atlas S.A. 2009.

nas mãos do Estado e eu seja utilizado em prol do bem comum, não entraremos nessa ceara, mesmo que eu deixe clara minha opinião contrária a legalização de drogas ilícitas.

Então o problema existente em nossa sociedade se depara com inúmeras dificuldades que as polícias enfrentam nesse país. Como a sensação de insegurança geral, inclusive o risco de vida enfrentado por policiarias, sobre tudo nas maiores áreas urbanas, a degradação do espaço público, problemas e complicações na reforma necessária das instituições da administração e da justiça criminal, sistema penitenciário é extremamente precário, com superlotação, rebeliões, fugas e degradação das condições internas. Além de problemas como a corrupção desde o mais alto escalão do poder público até os próprios policiais, baixos salários, a polícia civil do Estado da Paraíba recebe um dos salários mais baixos comparado aos outros estados brasileiros. Também existem dificuldades como o aumento dos custos operacionais e a grande morosidade judicial.

Para tanto, o desenvolvimento dos recursos humanos da polícia civil da Paraíba é um fundamental passo para a solução de muitos dos problemas enfrentados, pois o desenvolvimento interno de um organização é o primeiro passo, tendo a combinação de esforços individuais com a finalidade de realizar o propósito coletivo, vejamos o entendimento mencionado na obra de Vera Poder:

Porém, para que as organizações atinjam os objetivos mencionados anteriormente, é necessária a participação nessas empresas de administradores capazes de satisfazer às demandas internas concernentes ao tipo e porte das organizações por eles administradas. O desempenho do administrador está diretamente relacionado à eficiência e à eficácia na formulação e alcance dos objetivos propostos para uma determinada Organização. (Maria de Fátima Nóbrega Barbosa).⁹

Por conseguinte se esclarece que a maioria dos problemas de uma gestão é solucionado primeiramente de forma interna, ou seja, é primordial que inicialmente se consiga resolver as questões problemáticas internamente, e só após isto, expandir a resolução para o restante das áreas da organização, tendo como consequência a busca pelos resultados comuns a toda a organização.

4 SEGURANÇA PÚBLICA

É direito público e dever do Estado a prestação de segurança, assegurada pela Carta Magna:

⁹ PODER, Vera. **Diagnósticos e Soluções em RH**: Fazendo o que Precisa Ser Feito. Rio de Janeiro: Qualymark, 2006, p. 27.

Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

(...) IV - exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União.

§ 4º Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.¹⁰

No momento político crítico em que o Brasil se encontra, nos deparamos tanto com uma forte crise política como também financeira, influenciada pela possibilidade de *impeachment* da atual presidente da república e um dos problemas que há anos vem aumentando e agora ficou um tanto esquecido, diante inúmeros problemas, é a questão do aumento da criminalidade e violência em todas as cidades do Brasil.

Já houve um tempo que a Paraíba era uma terra com menos criminalidades, mas como o passar dos anos os índices de violência vem aumentando alarmantemente e por mais que sejam efetivadas medidas para conter a criminalidade e a violência urbanas, os altos custos e a crise financeira nos estados e municípios vem impedindo a disponibilização necessária de recursos destinados a melhoria e aperfeiçoamento das polícias, inclusive no Estado da Paraíba se percebe essa carência de maiores recursos destinados à segurança pública.

Mesmo assim, a polícia civil continua atuando de forma especializada e técnica com os meios possíveis para inibir a violência e conservar a qualidade de vida aos cidadãos de bem, priorizando o respeito à dignidade da pessoa humanas em primeiro lugar e de forma medida e prol do meio termo necessário à proteção da segurança coletiva.

Os Direitos Humanos nasceram com as ideias filosóficas de direitos naturais que partiram da concepção teocêntrica, onde se via Deus como o centro do universo e criador de todas as coisas. Essa ideia medieval evoluiu com o humanismo renascentista, onde o homem é um ser que deve ser dotado do direito a dignidade e liberdade. Continuou prosseguindo com a evolução racionalista onde surgiu a concepção antropocêntrica, na qual o homem era a medida de todas as coisas, o universo deveria ser entendido por meio das relações humanas.

¹⁰ BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, Distrito Federal: Senado federal, 1988, p.25 e 58.

Assim surgiu a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, proclamada na França em 1789 e inúmeras reivindicações em prol da liberdade. Então, em 1945, após a trágica segunda guerra mundial foi criada a Organização das Nações Unidas para que a paz mundial fosse preservada e mantida. A citada Organização das Nações Unidas - ONU estabeleceu em 10 de dezembro de 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, onde fica expresso o direito à vida, à liberdade e à dignidade humana, onde nenhum homem pode assumir o papel de escravo de outro; homem nenhum não pode sofrer tratamento degradante ou tortura. Nasce, assim, para o bem mundial, uma declaração universal de direitos humanos invioláveis, indivisíveis, irrenunciáveis, inalienáveis, imprescritíveis e efetivos. Pois homem nenhum pode ter seus direitos fundamentais e humanos violados, não poderá renunciar estes seus direitos ou aliená-los, trocá-los ou vendê-los. São direitos universais e não podem ser divididos em seu conjunto, são direitos que não prescrevem em tempo algum.

Depois deste marco inicial, vários tratados internacionais de Direitos Humanos foram elaborados e são vigentes até hoje, inclusive o Pacto de San José da Costa Rica do qual o Brasil faz parte como membro. No Brasil os direitos e garantias fundamentais ao ser humanos são cláusulas pétreas da Constituição Federal de 1988, onde o Estado brasileiro é um estado democrático de direito onde a sua sociedade é livre e justa.

É imprescindível a importância mundial dos Direitos Humanos e seu papel indispensável que nasceu da batalha pela igualdade, liberdade e respeito pelo ser humano ao longo de séculos. Em sua primeira geração encontram-se os direitos civis e políticos, na segunda geração dos direitos dos homens, se encontram os direitos econômicos, sociais e culturais, na terceira geração, o direito ao meio ambiente, à qualidade de vida, à paz e outros direitos difusos e na mais nova quarta geração, temos o biodireito.

No Brasil existem diversas organizações de Direitos Humanos que promovem inúmeros trabalhos sociais para amenizar a forte dicotomia social existente em nosso país. Trazem acesso à justiça as pessoas que não possuem conhecimento, nem mesmo transporte público para se deslocar, até o acesso gratuito à justiça, disponibilizado pelo Estado. Centros sociais de Direitos Humanos buscam ajudar no acesso à saúde, educação e segurança de homens e mulheres que anseiam por estes serviços e não têm conhecimento de seus direitos pela intensa miséria em que vivem. Então o papel dos Direitos Humanos no Brasil é buscar dar a igualdade material proposta pela Constituição Federal, porém ao proteger os menores acaba esquecendo-se da outra parcela da sociedade que merece a mesma dignidade, igualdade e liberdade que todos os homens merecem.

É inegável a relevância da existência dos Direitos Humanos, mas não podemos deixar de perceber a importância de serem feitas algumas críticas em relação à atuação deste direito no Brasil. Usemos exemplos básicos do desrespeito à igualdade humana na defesa dos Direitos Humanos.

Relembremos a tão polêmica chacina do Rangel na Cidade de João Pessoa: um casal invadiu a casa de seus vizinhos, armados com facões e simplesmente deceparam toda uma família, crianças de dois anos de idade foram mortas brutalmente. Na cena do crime havia braços e pernas de crianças pelo chão, em cima do guarda-roupa, todos pegos de surpresa a noite quando estavam em seu lar se preparando para dormir. Então os culpados deste crime de comoção pública foram presos. Um dos assassinos estando na cadeia foi agredido fisicamente e foi filmada tal agressão. Um homem que pôde agredir e decepar uma família não pode receber uma surra e ainda tem o direito de processar o Estado pela surra que recebeu e ganhar uma indenização pelo dano sofrido. Isto é inteiramente protegido pelos Direitos Humanos. E as vidas que foram perdidas, será que trinta anos de cadeia para este indivíduo é o suficiente para o delito que foi cometido? É algo a se refletir.

Fica a indignação social por homens de bem. Trabalhadores precisarem viver presos em suas casas amedrontados porque a qualquer momento um vizinho pode entrar e decepar suas famílias e este assassino não poderá sofrer nem um murro se conseguirem prendê-lo depois que sair da casa onde praticou os homicídios.

Ou simplesmente se citarmos o caso de um morador da cidade de Formosa, próximo a Brasília, que teve sua casa invadida e assaltada diversas vezes em sua ausência, e não obtendo a prestação de segurança pública necessária, resolveu por si só criar uma armadilha que protegesse sua residência contra esses assaltos, então o fez e em sua ausência o bandido invadiu a sua casa, recebeu um tiro e veio a óbito.

Um dono de casa busca proteger a inviolabilidade de seu lar, pois já havia sido diversas vezes assaltado e o Estado não cumpriu seu dever de prestação de segurança. O assaltante foi morto dentro da casa da vítima tentando assaltá-lo, ele ausente nem pode se defender então criou esta armadilha para sua legítima defesa e terá que responder por homicídio doloso. Os Direitos Humanos tem o dever de proteção da vida humana, mas não tem o dever de proteger a dignidade deste dono de casa?

Um bandido entra em minha residência e eu não posso matá-lo, porque certamente um representante dos Direitos Humanos vai comparecer para a proteção daquela vida. Mas quantos

bandidos entram em casas pelo Brasil e matam os donos em suas residências e nenhum representante dos Direitos Humanos comparece para tomar alguma providência? Será que temos poucos representantes ou porque o índice de assassinatos de pais de famílias não é pouco? Assim, se um policial matar um bandido teremos um representante dos direitos dos homens para fazer cumprir a lei e o policial deverá responsabilizar-se pelo seu crime.

É certo o policial arcar sim com seus atos, mas é primordial em uma sociedade que a lei atinja a todos e se o direito é de todo homem que seja cumprido e assegurado a todos. Quantos policiais já não foram mortos por criminosos no Brasil e nenhuma entidade de proteção aos direitos humanos se manifestou? Fatos como este revoltam a sociedade. A segurança em nosso país é algo problemático e a cada dia vemos menos soluções para esta problemática. A sociedade se sente mais insegura, sendo sequestrada na porta de suas casas, enquanto não se ver nenhuma manifestação por parte de membros que lutam pelos direitos e igualdade humana. Mas estes estão presentes para defender grande parcela de criminosos, quando deveriam se preocupar com políticas públicas para o bem comum, tanto para a dignidade de bandidos, estupradores, homicidas como a dignidade da dona de casa, trabalhador, do comerciante, do negro, do branco, das mulheres, do policial também.

Aplicando a cada caso, a posição tida pelos direitos que defendem a dignidade do homem, procurando entender a motivação do crime cometido. Como deveria existir o respeito à vítima, que foi assassinado sem a menor chance de defender o seu bem maior que era sua vida, mas na prática não é assim a atuação dos defensores dos Direitos Humanos no Brasil. Na prática, o que parece é que se escolhe um lado para ser defendido, enquanto a outra vida em questão no dissídio parece nem mesmo ser humana por não ter, aparentemente, nem um mero valor perante o posicionamento tomado e está observação, este pensamento não é o que uma sociedade precisa para ser igualitária, justa e digna perante a legalidade em um estado democrático de direito que é o Brasil. A igualdade nestes casos deveria se manifestar não apenas por um posicionamento, mas sim por uma certa neutralidade em alguns casos.

4.1 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

O ambiente de trabalho deve propor motivação constante, além da motivação financeira adequada, que é um passo fundamental, propor igualdade de oportunidade entre o grupo, dando os equipamentos necessários para o desempenho necessário da polícia civil, o que necessita de recursos para ter condições possíveis de investigações, atuação e mobilidade, assim com a melhoria na assistência psicológica e acompanhamento de policiais por conviverem com uma

pressão psíquica constante decorrente do risco de vida existente na profissão e um treinamento e reciclagens adequadas, tanto no aspecto físico como psíquico.

O treinamento não pode ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos. A expectativa da empresa é que o treinamento possa, identificado com seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa.¹¹

Os gestores da segurança pública são, dentre outros, os policiais, promotores, juízes e administração pública e estes em conjunto devem enfrentar o desafio do estímulo de políticas públicas em prol de um controle real sobre a segurança pública, estimulando parcerias da própria sociedade civil organizada para a segurança e melhoria da qualidade de vida dos cidadãos paraibanos e brasileiros como um todo.

4.2 CONTROLES INTERNOS

Segundo dado da Secretaria de Segurança e defesa Social do Estado da Paraíba, as Superintendências da Polícia Civil existentes na Paraíba são: a 1ª superintendência regional de polícia civil, situada em João Pessoa; 1ª delegacia seccional zona norte e 2ª delegacia seccional zona sul, ambas na cidade de João Pessoa; a 3ª delegacia seccional de polícia civil, em Cabedelo; 4ª delegacia seccional de polícia civil, em Bayeux; 5ª delegacia seccional de polícia civil, em Santa Rita; 6ª delegacia seccional de polícia civil, em Alhandra; 7ª delegacia seccional de polícia civil, em Mamanguape; 2ª superintendência regional de polícia civil, em Campina grande; 8ª delegacia seccional de polícia civil, em Guarabira; 9ª delegacia seccional de polícia civil, em Itabaiana; 10ª delegacia seccional de polícia civil, em Campina Grande; 11ª delegacia seccional de polícia, em Queimadas; 12ª delegacia seccional de polícia, em Esperança; 13ª delegacia seccional de polícia civil, em Picuí; 14ª delegacia seccional de polícia, em Monteiro; 3ª superintendência regional de polícia civil, em Patos; 15ª delegacia seccional de polícia civil, também em Patos; 16ª delegacia seccional de polícia civil em Princesa Isabel; 17ª delegacia seccional de polícia civil, em Itaporanga; 18ª delegacia seccional de polícia civil,

¹¹ FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos.** São Pasulo: Atlas, 2012, p. 88.

em Catolé do Rocha; 19^a delegacia seccional de polícia civil, em Sousa e 20^a delegacia seccional de polícia civil, em Cajazeiras¹².

Observamos assim, que existe uma boa divisão na atuação da polícia Civil em toda o Estado da Paraíba, contando com um efetivo total de 2.237 (dois mil, duzentos e trinta e sete) membro, efetivo este que ainda é pequeno para garantir a segurança em toda Paraíba, mesmo contando se contarmos com a polícia militar, ainda carece de maior efetivo policial tendo em vista o aumento da criminalidade nos últimos anos. Poderemos visualizar o quadro efetivo da Polícia Civil na Paraíba, na tabela encontrada no anexo I, disponibilizada pelos Recursos Humanos da Secretaria de Segurança e Defesa Social do Estado da Paraíba.

Para que seja entendível a tabela descrita acima, notemos que cada classe é ocupada de acordo com a promoção do agente efetivo, promoção esta que, segundo a Lei, deve respeitar o interstício de dois anos para ser lograda.

Dessa forma, devemos planejar uma estratégia voltada para especializar o nosso quadro de pessoal de recursos humanos, visando uma melhoria no nosso contingente policial e buscando sempre levar segurança as diversas regiões do nosso Estado da Paraíba

A segurança Pública no Estado da Paraíba conta também com delegacias especializadas, tais quais: a de Homicídio; a Delegacia da Mulher; a Delegacia de Roubos e Furtos de Veículos; a Delegacia da Infância e Juventude e a Delegacia de Repressão a Crimes contra a Infância e Juventude, todas situadas em João Pessoa, o que poderia abranger-se por toda a Paraíba, caso seja destinado recursos para tal finalidade futuramente.

É anseio da Polícia Civil da Paraíba, em termos de controle interno, a atuação em equipe estimulada pela cooperação, com um planejamento sistêmico, troca de informações de forma dinâmica e a busca constante pela desburocratização.

Visando melhorias no controle interno, sugere-se que da posse do policial, ao pegar a portaria de nomeação na Casa Civil, se dirija imediatamente ao Recursos Humanos da Polícia Civil, situado na Secretaria de Segurança e Defesa Social, onde recebe as orientações primeiras e aguarda a designação da portaria do Delegado Geral, a qual designa o local de trabalho. No Recursos Humanos - RH constará todos os dados do policial, desde o seu ingresso até sua aposentadoria, dados este arquivados em uma pasta funcional, tais como: promoção; mudança

¹² Secretaria de Segurança e Defesa Social da Paraíba. Disponível em: <<http://paraiba.pb.gov.br/seguranca-e-da-defesa-social/>> Acessado em 02 mar.2016.

de terá; cargo em comissão; inquéritos administrativos e punições funcionais, tudo deve passar pelo setor de RH da Polícia Civil da Paraíba.

Para melhoria na qualidade e atuação da Polícia Civil da Paraíba, deve haver um decurso temporal de no mínimo quatro anos, para a realização de concursos públicos para o quadro efetivo da polícia Civil, para que uma geração não fique tão distante da outra e haja íntima ligação no serviço executado, além de nunca permitir que o quadro fique defasado.

As nomeações dos concursados devem seguir a regionalização, com a fixação do policial e designação deste no efetivo local para onde prestou o concurso público, salvo raras exceções legais e legítimas, podendo ser substituído por meio de promoção ou substituição, para que um determinado local não disponha do menor efetivo necessário para a aplicação da segurança pública devida.

4.3 ÍNDICES

Uma análise concluída no ano de 2015, referente a mortes com armas de fogo, no comparativo entre 90 países do globo, o Brasil assume a posição 11º com maior mortes por arma de fogo, os dados foram extraídos no ano de 2012¹³ e conforme a mídia vem nos atualizando, os homicídios vem crescendo em nosso país nos últimos anos.

Em outra análise do mapa da violência no Brasil, no ano de 2015, com dados de homicídio de mulheres em um comparativo internacional se obteve:

Com sua taxa de 4,8 homicídios por 100 mil mulheres, o Brasil, num grupo de 83 países com dados homogêneos, fornecidos pela Organização Mundial da Saúde, ocupa uma pouco recomendável 5ª posição, evidenciando que os índices locais excedem, em muito, os encontrados na maior parte dos países do mundo.

Efetivamente, só El Salvador, Colômbia, Guatemala (três países latino-americanos) e a Federação Russa evidenciam taxas superiores às do Brasil. Mas as taxas do Brasil são muito superiores às de vários países tidos como civilizados:

- 48 vezes mais homicídios femininos que o Reino Unido;
- 24 vezes mais homicídios femininos que Irlanda ou Dinamarca;
- 16 vezes mais homicídios femininos que Japão ou Escócia.¹⁴

Assim, se evidencia que a segurança pública no Brasil e em especial no nordeste, que possui grandes áreas com população sócio vulnerável, o que influencia diretamente no aumento

¹³ WASEILFISZ, Julio Jacobo. **Mapa da Violência 2015**: Mortes matadas por armas de fogo. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.mapadaviolencia.org.br/pdf2015/mapaViolencia2015.pdf>> Acessado em 31 mar.2016.

¹⁴ WASEILFISZ, Julio Jacobo. **Mapa da Violência 2015**: Homicídio de Mulheres no Brasil. 1ª Ed. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.mapadaviolencia.org.br/pdf2015/MapaViolencia_2015_mulheres.pdf> Acessado em 01 abr.2016, p. 27.

da violência. Os índices aumentam de forma negativa a cada ano e isso demonstra uma falha no sistema estatal para lidar com a segurança pública.

4.4 SOLUÇÕES POSSÍVEIS

Para se tratar de soluções ao problema de segurança pública no Brasil e na Paraíba, não basta apenas um constante aperfeiçoamento técnico tanto dos policiais como da base administrativa que resguarda o funcionamento viável de toda uma equipe, considerando-se os Recursos Humanos como um coração para esta unidade e este deve buscar constante evolução, mas não será o bastante se políticas públicas efetivas e eficientes não sejam criadas, assim teremos que adentrar na esfera política inevitavelmente.

Democracia é um governo onde o poder é exercido por todos os cidadãos, diretamente ou por meio de representantes livremente eleitos, regido por princípios que visam proteger os direitos fundamentais da pessoa humana, o respeito à vontade da maioria e os direitos da minoria. Submete os governos ao Estado de Direito, assegurando proteção legal aos cidadãos por meios do sistema judiciário. Em um estado democrático, os cidadãos possuem não só direitos como também o dever de participar da vida política do seu Estado.

O Estado como detentor de deveres como a prestação digna à saúde e à educação, programador da erradicação à pobreza e à discriminação, garantidor de direitos e deveres, um estado de bem social é uma conquista política e socioeconômica que não pode de forma alguma existir de forma ineficaz na prática.

Para tanto a gestão pública deve ser bem qualificada, honesta e comprometida com o desenvolvimento social, gestão esta que é escolhida pelo povo democraticamente, então a população deve buscar uma maior informação quanto aos políticos que estão elegendo, pois votos em troca de favores, dinheiro, cestas básicas é o que vem trazendo o Brasil para a crise política atual, o total descrédito aos poderes Legislativo e Executivo é o que ocorre atualmente, pelo fato de, na realidade existir uma má prestação de saúde à população, onde há superlotação em hospitais públicos, pessoas encontram-se em macas em meio aos corredores esperando por cirurgias necessárias ou exames clínicos por meses, esta é a regra e vem indignando a todos. Também notamos que a educação pública até o nível médio é precária, há total desvalorização dos professores em nosso país.

Ao nos depararmos com problemas sérios de nossa atualidade, buscamos solucioná-los com uma reforma política onde quem dita as regras do jogo são os próprios parlamentares, que

em sua maioria se envolvem com a corrupção que macula o Brasil e dilacera seu crescimento como nação.

Então, antes de uma reforma política deve se haver uma reformulação da visão política social, professores, jornalistas, pessoas formadoras de opinião pública devem se envolver em prol de uma melhoria na conscientização do eleitorado e aprimoramento dos candidatos políticos, deve ser exigida maior qualificação e experiência parlamentar, pois muitos adentram no meio político inexperientes e são de bons e qualificados gestores que o Brasil precisa.

O grande e primeiro problema a ser questionado é o jogo de influências no Brasil, as leis são criadas em benefício próprio, o próprio legislativo vota leis para si, critérios para suas remunerações ou eleições, isso precisa ser repensado, de forma que estas leis especificamente voltadas para os próprios parlamentares que as criaram, devam ser aprovadas apenas após plebiscito, assim procuraríamos a justiça propriamente dita.

Uma junção do problema de acesso à justiça e o nível elevado da violência fazem-se perceber que o caos, ou já vigora ou está bem próximo de vigorar, pois a prática da violência gera mais violência em um Estado. Podemos observar que no Brasil, toda semana explodem um caixa eletrônico, sequestram um cidadão na porta da sua casa, todos os dias no mínimo uma pessoa é assassinada neste país, e este é um dos países mais evoluídos da América Latina, um dos que mais possuem poder econômico internacional nesta área e um dos que mais se observa a existência do respeito ao Estado de Direito nesta região, imaginemos a situação da violência nos demais países latino-americanos, tomando apenas este como um exemplo.

Para se buscar um menor índice de violência em um país é preciso que seu Estado invista em segurança, em educação, em políticas de inclusão social, que procure facilitar o acesso da população à justiça, e à celeridade da mesma na resolução de conflitos e na garantia de direitos, tendo o devido orçamento previsto para o citado investimento.

Devemos criar meios de inibir cada vez mais o jogo de influências políticas e a corrupção em nosso país, pois o poder emana do povo há qualquer tempo, isto é a democracia aplicada, então teóricos políticos devem ter voz, assim como toda a população, pois propostas de mudanças reais e urgentes devem ser postas em prática com celeridade, pois a sociedade perece cada vez mais com altos impostos, precários serviços públicos básicos, como calçamentos de ruas, atendimento básico à saúde, enquanto um país rico e com potencial natural imenso vem entrando em colapso a cada dia e a grande parcela de sua população sofre com tamanhos desmandos e escândalos vistos nos maiores patamares políticos do Brasil, infelizmente é a atual realidade que deve ser mudada.

As questões políticas atuais do Brasil estão caminhando para o caos devido a fortes escândalos de corrupção, os desvios de verbas públicas, ao mesmo tempo em que tramitam no congresso projetos de leis polêmicos como é o exemplo da aprovação de medidas que dificultam e chegam a suprimir direitos trabalhistas conquistados ao longo de décadas, o que vem a ser um retrocesso ao cidadão e trabalhador brasileiro.

A tramitação da proposta de maior idade penal, durante esse época de crise econômica e política em nosso país, serve como desvio de atenção popular para o real problema da corrupção na Petrobrás, crise de financiamento da Caixa Econômica que vem refletindo diretamente na vida da população de baixa e média renda, onde projetos como o FIES e a Minha Casa Minha vida vem sendo prejudicados e cada vez menos cidadãos estão tendo acesso ao auxílio à compra da casa própria ou a maior facilidade em conclusão de curso superior. Certamente a proposta da redução da maior idade penal é algo importante para um forte e aprofundado debate político, assim como a proposta de redução da idade de menor aprendiz também deve ser discutida em seus pros e contras, tudo em um jogo argumentativo extremamente válido, porém popularmente o momento é de crise econômica e total descrédito político, fato que deve ser corrigido primordialmente e toda a atenção deve ser voltada para tal correção emergencial.

A redução da menor idade penal é uma questão, que como as outras possuem vários ângulos de visões e vertentes controversas e por ser um tema atual merece nossa atenção. O sistema prisional brasileiro necessita urgentemente de uma reformulação eficaz, pois como se encontra atua como uma maior geração de gangs e revolta para qualquer tipo de faixa etária e classe social que se encontre conjugado em um presídio no Brasil. É necessário um projeto semelhante aos Estados Unidos das Américas, onde os detentos gastem seus dias trabalhando para seu próprio sustento e todo seu tempo preso tenha uma educação em reabilitação social, de forma que não haja ociosidade e que o Estado não precise gastar tanto quanto gasta atualmente ao sustento de cada detento do sistema prisional.

A redução da menor idade penal não é a solução para a atual criminalidade e falta de segurança em nosso país, a mais eficaz solução para este problema é o investimento pesado na educação pública, no preparo e condições de absolvição no mercado de trabalho com salários dignos, onde a inflação é bem maior do que o salário mínimo do trabalhador brasileiro, são estes os fatores que devem reduzir a violência, se todo este desvio de dinheiro público que a corrupção brasileiro vem trazendo ao longos de anos viesse sendo investido na educação e saúde, teríamos a educação e saúde públicas semelhantes a países como a Itália, onde seus cidadãos possuem ótimas condições comparadas as do Brasil, e os índices de criminalidade são

bem reduzidos, o transporte público também é de qualidade, os preços de produtos alimentícios em supermercados, por exemplo, são bem mais acessíveis e conseqüentemente a qualidade de vida da população é melhor, mesmo a Itália ainda sendo considerado um país corrupto.

Por tanto, o Brasil pode e deve evoluir em todos os sentidos, por se tratar de um país muito rico em recursos minerais e vegetais, a solução é uma mudança total e cultural no sentido de exterminar essa ideia de “jeitinho brasileiro”, do se dar bem em todas as esferas sociais, tudo é uma questão de educação e para isso deve-se iniciar valorizando o professor neste país, pois através deste profissional uma nação deve evoluir.

A corrupção nasce dentro desta “bola de neve” que a cada dia aumenta em países subdesenvolvidos, pela falta de oportunidades dignas para a população, pela falta de aprimoramento e incentivo à educação de suas populações. Os próprios governantes são corrompidos e corrompem toda uma sociedade, ao furtarem dinheiro público e não usarem este com a finalidade de resolução de tantos problemas que países latino-americanos sofrem ao longo da história. Então é preciso um investimento na educação para que se preparem futuros governantes que não estejam inseridos nesta “máquina de produzir lama” que é a política em muitos países da América Latina, pois é no governo que deve haver a primeira mudança para que possa se investir na sociedade como um todo para a evolução de cada país e de toda a região latina, que é vista internacionalmente como pobre e sem perspectivas de evolução no contexto político, social, econômico e jurídico.

Tomemos o Brasil como um clássico exemplo de corrupção nos seus diversos níveis governamentais. Do policial aos governadores e deputados há a figura da corrupção existente. Ministros furtam descaradamente dinheiro público, mas a sociedade é famosa por sua memória curta, a mídia nem sempre tem acesso real a todos os escândalos. O “mensalão” foi apenas uma gota de água no infinito oceano de corrupção em que este país se encontra. E o Brasil é uma mínima parcela da enorme corrupção vista em toda a América Latina. Entre países mais corruptos podemos citar o Chile, Uruguai, Costa Rica, Cuba, dentre outros.

As ilegalidades cometidas contra o estado de Direito na América Latina são de profundo transtorno social nestes países, porém é possível estabelecer mudanças que viabilizem os governos a produzirem políticas públicas a fim de amenizarem problemas como estes. Soluções definitivas sabemos, só se dariam a um grande e longo prazo, pois estes problemas estão enraizados nestes países desde suas formações, mas sempre haverá a possibilidade de melhora social, política e economia destes perante a sociedade internacional.

Há uma grande discriminação na visão internacional que se tem a respeito da região latino-americana e de seu povo, pois esta área é vista como uma das mais violentas do mundo, uma das áreas com maior paradoxo social. Uma minoria detém as riquezas de um país enquanto a maioria da população vive na miséria. Países que possuem grande parcela populacional desprovidas das necessidades básicas como saneamento, escolas, prestação de saúde pública, e não tem acesso nem mesmo à alimentação básica diária. A diferença em Cuba, que adota o Comunismo, é que nenhum cidadão passa o dia sem ter sua alimentação básica, porém diversos outros problemas são nítidos, problemas referentes a aplicação do sistema adotado, que transforma o referido Estado em uma ditadura.

Mulheres, deficientes, homossexuais e negros, onde quase 30% (trinta por cento) da população latino americana são descendentes de africanos, estes indivíduos continuam sofrendo discriminação na América Latina, até os dias atuais, enquanto a Declaração Universal dos Direitos Humanos estabelece que todo ser humano deve ter sua liberdade, igualdade de direitos e dignidade respeitadas. Toda pessoa tem direito à vida e à segurança, ninguém pode ser mantido como escravo ou torturado, não havendo restrições de raça, crença religiosa ou nacionalidade para gozo de tais direitos. Durante toda uma história de problemas e dificuldades encontrada na América Latina, vêm se buscando uma evolução não apenas por parte dos países que sofrem com estas problemáticas, mas sim por parte de órgãos internacionais que anseiam por incentivar países latinos a acompanharem o ritmo evolutivo mundial, a fim de uma maior homogeneidade possível nas relações internacionais no panorama atual.

O papel do Direito realmente sempre tenta ser exercido de forma ética e justa devido a complexidade de cada caso e a sentença sempre deve ser juridicamente válida e principalmente aceitável socialmente, pois certamente temos o peso da opinião pública em qualquer decisão do Judiciário, como também conta muito a opinião pública para o legislador, o apelo popular é de tamanha importância, mas sua relevância anda ficando de lado e o que há na realidade atual é uma manipulação da população por parte do Estado, de seus gestores públicos, que ao longo dos séculos ainda adotam nos dias de hoje a política do pão e circo, garantindo assim que a maior parcela do povo brasileiro tem pouco acesso à educação e conseqüentemente prossigam possuindo um baixo poder aquisitivo.

Na prática, no Brasil, a verdade não é o ponto fundamental das decisões jurídicas e nem nas ações parlamentares legiferastes, pois o importante não é o fato e sim como ele é relatado, assim sempre são encontras lacunas na legislação para ter sua própria verdade fundamentada.

O poder estatal sem exercer o objetivo do direito, transformará o Estado em um bando de criminosos. O que difere a argumentação de um advogado em relação a um fato, de esta ser uma farsa, uma manipulação ou da mesma argumentação ser uma visão real do referido fato, é uma linha tão tênue quanto o que difere uma quadrilha de bandidos de um Reino, é tão somente a justiça que nos traz essa distinção. Cada decisão proferida com justiça, usando da legalidade, da legitimidade e da moralidade para sentenciar este jogo argumentativo que há em torno da verdade, será uma decisão justa, que o Estado cumpriu seu dever e proferiu com justiça o caso.

Infelizmente não se pode negar que no Brasil pessoas que possuem maior poder financeiro se beneficiam até mesmo juridicamente, seja pela prática dos crimes de extorsão e suborno ou pelo fato de poderem dispor dos melhores advogados, por estes se dedicarem bastante por terem um maior interesse em casos dos quais receberão altos honorários.

Porém o Direito em conjunto com a Polícia judiciária, travam uma constante luta em busca da execução justa, estratificada na prática legal, sendo o direito a forma mais eficaz de controle social, onde o interesse do povo e a opinião pública são pontos fundamentais para o cumprimento da justiça, ao passo em que o direito se sistematiza através de representantes do povo que elaboram a legislação vigente e tentam equilibrar os interesses dos grupos sociais para que a sentença judicial seja legítima e legal, observando as jurisprudências, a doutrina, o código, a moral e bons costumes, *fumus boni jûris*, para a elaboração de uma decisão justa. Este é o papel que o direito vem cumprindo ao logos dos anos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vendo um sério problema de segurança pública no Brasil e no contexto do Estado da Paraíba, tomamos como aparato para análise e busca por possíveis soluções e uma delas é o aprimoramento do funcionamento do controle interno da Polícia Civil da Paraíba, principalmente em sua gestão de Recursos Humanos, assegurando que além de diversas dificuldades enfrentadas de forma externa, em questão de recursos e de políticas pública destinadas à assegurar a segurança prestada pelas polícias, em especial a Polícia Civil do Estado da Paraíba. Podemos notar que uma maior articulação na organização dos Recursos Humanos e com estratégias possíveis a evolução desta entidade pública, pode trazer grandes frutos, mesmo em meio ao entrave político atual.

É notório que no Brasil segue-se a moral e a ética como princípios do direito, e a nossa Constituição Federal assegura direitos basilares, fundamentais e humanos a serem seguidos, direito à saúde, à segurança, à educação, à cultura, ao lazer, à uma sociedade justa, livre e igualitária, seguindo o critério moral e respeitando assim os limites impostos pela sociedade que instituiu o Estado juiz para assegurar, dentre outras, esta parcela de sua liberdade.

Mesmo assim, a atual situação, em termos de *status* político, em que o Brasil se encontra hoje é, no mínimo, preocupante por inúmeros motivos. Historicamente, a corrupção sempre existiu, não só no âmbito da política, como também em outras áreas tanto públicas quanto privadas. Para entender o surgimento deste fenômeno que prejudica o crescimento de qualquer sociedade é necessário analisar primeiramente as causas que facilitam políticos e funcionários públicos a cometer estes atos de violação às regras públicas.

Foi identificado o papel fundamental do controle interno, exercido através do setor de Recursos Humanos, no sentido de organização e aprimoramento do funcionamento da Polícia Civil da Paraíba, não apenas de forma organizacional administrativa, mas, repercutindo no exercício e qualidade da segurança pública neste Estado, pois, quanto maior a articulação administrativa interna e setorial, maior a agilidade nas ações finais e qualidade no retorno, vendo que por meio da organização interna há uma grande evolução de diversos setores de forma vinculada e ao mesmo tempo que foi notado que a desorganização do certo de recursos Humanos traz consigo um entrave e uma morosidade no resultado final desejado pela Polícia Civil do estado da Paraíba, dificultando a prestação eficaz e maior da segurança pública deste Estado.

Concluindo pois, que um passo possível e primeiro é a organização interna aliada a estratégias de baixos custos possíveis para assegurar a ordem social e a prestação da segurança pública, utilizando conceitos básicos de administração de empresas privadas adaptados ao serviço público e aos Recursos Humanos da Polícia Civil da Paraíba. Ainda assim, não será o suficiente, pois se carece muito de políticas públicas voltadas com eficiência para esse setor e recursos maiores para investimentos mais pesados do orçamento público voltado à segurança pública, mas a organização da gestão interna é fundamental e primordial para um bom desenvolvimento da Polícia Civil do Estado da Paraíba.

Foi identificado o papel fundamental do controle interno, exercido através do setor de Recursos Humanos, no sentido de organização e aprimoramento do funcionamento da Polícia Civil da Paraíba, não apenas de forma organizacional administrativa, mas, repercutindo no exercício e qualidade da segurança pública neste Estado, pois, quanto maior a articulação administrativa interna e setorial, maior a agilidade nas ações finais e qualidade no retorno, vendo que por meio da organização interna há uma grande evolução de diversos setores de forma vinculada e ao mesmo tempo que foi notado que a desorganização do certo de recursos Humanos traz consigo um entrave e uma morosidade no resultado final desejado pela Polícia Civil do estado da Paraíba, dificultando a prestação eficaz e maior da segurança pública deste Estado.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Política**. Tradução de Mário da Gama Kuri. Brasília. Editora da Universidade de Brasília. 1977.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, Distrito Federal: Senado federal, 1988.

BRASIL. **Lei Complementar nº 85 do Estado da Paraíba**, de 12 de agosto de 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Ed. São Paulo: Manole, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 22ª Ed. São Paulo: Atlas S.A. 2009.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica**. 2ª Ed. São Paulo: Érica, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCOUSÉ, Ian. **Recursos Humanos – Série Processos Gerenciais**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

PODER, Vera. **Diagnósticos e Soluções em RH**: Fazendo o que Precisa Ser Feito. Rio de Janeiro: Qualymark, 2006.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **O Contrato Social**. Princípios de Direito Político. Tradução de Antônio de Pádua Danesi. Revisão de Edison Darci Heldt. São Paulo: Martins fontes, 1999.

Secretaria Nacional de Segurança Pública. Disponível em: <<http://www.observatoriodeseguranca.org/files/Moderniza%C3%A7%C3%A3o%20das%20pol%C3%ADcias%20civis%20brasileiras.pdf>> Acessado em: 25 mai. 2016.

Secretaria de Segurança e Defesa Social da Paraíba. Disponível em: <<http://paraiba.pb.gov.br/seguranca-e-da-defesa-social/>> Acessado em 02 mar.2016.

WAISEILFISZ, Julio Jacobo. **Mapa da Violência 2015**: Homicídio de Mulheres no Brasil. 1ª Ed. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.mapadaviolencia.org.br/pdf2015/MapaViolencia_2015_mulheres.pdf> Acessado em 01 abr.2016.

WAISEILFISZ, Julio Jacobo. **Mapa da Violência 2015**: Mortes matadas por armas de fogo. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.mapadaviolencia.org.br/pdf2015/mapaViolencia2015.pdf>> Acessado em 31 mar.2016.

ANEXO I

**GOVERNO
DA PARAIBA**

SECRETARIA DA SEGURANÇA E DA DEFESA SOCIAL
SUBGERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS SGRH/SESDS
NÚCLEO DE REGISTROS E INFORMAÇÕES FUNCIONAIS/INURIF.

EFETIVO GPC ATIVOS - CARGOS OCUPADOS NO GRUPO GPC-600 POR CLASSE

CARGO	GRUPO GPC	1ª CLASSE	2ª CLASSE	3ª CLASSE	4ª CLASSE	5ª CLASSE	6ª CLASSE	7ª CLASSE	8ª CLASSE	9ª CLASSE	CLASSE ESPECIAL	EFETIVO TOTAL
DELEGADO DE POLÍCIA	G-601	51	19	127	115	312						
AGENTE DE INVESTIGAÇÃO	G-608	348	92	155	448	1043						
ESCRIVÃO DE POLÍCIA	G-610	66	7	70	133	276						
PERITO OFICIAL CRIMINAL	G-602	44	11	33	40	128						
PERITO OFICIAL MÉDICO-LEGAL	G-604	24	8	7	6	45						
PERITO OFICIAL ODONTÓLOGO-LEGAL	G-605	17	11	11	13	52						
PERITO OFICIAL QUÍMICO-LEGAL	G-606	15	8	14	8	45						
TÉCNICO EM PERÍCIA	G-611	19	12	25	34	90						
PAPELESCOPISTA	G-609	4	8	8	27	47						
MICROMOTONISTA	G-616	21	10	9	9	49						
MOTORISTA POLICIAL	G-612	60	2	8	27	97						
* PERITO DE TRANSITO	G-603	0	0	0	1	1						
* AG. TELEFONIAÇÃO	G-613	0	4	4	44	52						
TOTAL GERAL												2237

* CARGOS QUE NÃO FAZEM PARTE DA NOVA TABELA SERÃO ENTENDIDOS A MÉDIDA QUE SURTIR VACÂNCIA

CARGOS OCUPADOS