

DEINTER 6 SANTOS: um estudo focado nos modelos de gestão

Edison Morais

Mestre em Educação, Administração e Comunicação pela Universidade São Marcos, SP, Brasil

Fernanda Ferraro

MBA em Administração , Finanças e Negócios pela ESAB, SP, Brasil.

Patrícia Rezende

MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Unimonte, SP, Brasil.

RESUMO: O artigo pretende contribuir com a análise do processo de gestão das unidades policiais situadas na Região Metropolitana da Baixada Santista e parte do Vale do Ribeira, a fim de promover maior compreensão ao leitor sobre fatos subjacentes, que contribuem efetivamente para o sucateamento da polícia civil e, por consequência, para a sensação de insegurança pela população.

PALAVRAS-CHAVE: polícia civil, DEINTER 6 SANTOS, gestão de pessoas, capital humano.

ABSTRACT: This article intends to contribute with the analysis of the process of management of the units located in the Metropolitan Region of Baixada Santista and part of Ribeira Valley, the understanding of the underlying facts, which effectively contributes for the scrapping of the civil police and consequently for the population's insecurity.

KEYWORDS : civil police, DEINTER 6 SANTOS, people management , human capital

INTRODUÇÃO

O pensamento crítico embasado em fatos subjacentes se opõe a grande parte das notícias divulgadas pelos meios de comunicação em geral, que, não raras vezes, são criadas a partir de interesses políticos e, que visam, portanto, a obtenção de vantagens baseadas em interesses subjetivos, defendendo um, ou outro, ponto de vista.

Os diferentes pontos de vista são, indubitavelmente, referências para a construção dos sistemas sociais e têm, portanto, grande importância para a evolução das pessoas. Mas, por vezes, é necessário aprofundar as análises e basear-se em dados negligenciados, que podem juntos trazer à tona informações importantes e capazes de comprovar que algumas questões estão além de crenças políticas, pois trazem

consequências em longo prazo a todos os envolvidos, independente de partidos, ideias ou ideais.

Partidos, ideias e ideais defendem diferentes diretrizes, por meio de diferentes estratégias. E, tal postura só pode ser aceita quando independente de quais sejam estas diretrizes e estas estratégias o resultado final revele algum nível de satisfação por parte daqueles que se submetem aos diferentes modelos de gestão adotados por este ou aquele partido.

Analisar os modelos de gestão adotados para conduzir a segurança pública, especificamente a promovida pela polícia civil do estado de São Paulo e, mais especificamente, nos vinte e três municípios que compõem o departamento de polícia judiciária de São Paulo Interior (DEINTER) 6 SANTOS é a razão desta pesquisa, que não tem qualquer conotação política, ao contrário, traz uma abordagem com base nas mais modernas teorias da administração de empresas, visando apenas destacar processos obsoletos, que produzem resultados ruins e geram dificuldades na execução de tarefas cotidianas.

DEINTER 6 SANTOS

O DEINTER 6 SANTOS é o órgão responsável pela promoção e pela execução das atividades policiais nos municípios que abrangem toda a Região Metropolitana da Baixada Santista (Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos e São Vicente) mais parte do Vale do Ribeira (Barra do Turvo, Eldorado, Cajati, Jacupiranga, Pariquera-Açu, Registro, Sete Barras, Cananeaia, Ilha Comprida, Iguape, Juquiá, Miracatu, Pedro de Toledo e Itariri), totalizando vinte e três municípios, que juntos somam uma população estimada em um milhão, novecentos e trinta e três mil, quatrocentas e três pessoas, conforme resultado apurado pelo último censo geográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ocorrido em 2010 (IBGE, *online*, 2017) .

As atribuições do DEINTER 6 SANTOS incluem atividades judiciárias, administrativas e preventivas, que, teoricamente, deveriam ser realizadas nas respectivas áreas de

atuação, obedecendo a um organograma previamente estipulado, previsto no Decreto nº 44.448 de 24 de Novembro de 1999, onde se registra a criação deste departamento de polícia judiciária de São Paulo Interior, composto por uma diretoria, com assistência policial; uma delegacia seccional de polícia de Santos; uma delegacia seccional de polícia de Itanhaém; uma delegacia seccional de polícia de Jacupiranga; e, uma delegacia seccional de polícia de Registro.

Apenas a delegacia seccional de polícia de Santos possui assistência policial; três núcleos especiais criminais (NECRIMs); um centro de inteligência policial; um centro de comunicação social; uma delegacia de polícia de investigações sobre entorpecentes (DISE); uma delegacia de polícia de investigações gerais (DIG); uma delegacia de polícia de proteção ao idoso; uma delegacia de polícia da infância e da juventude (DIJU); sete distritos policiais; delegacia (DELPOLMUN); uma delegacia de polícia de defesa da mulher (DDM); mais uma seção de administração.

A delegacia seccional de polícia de Itanhaém é composta por assistência policial; três núcleos especiais criminais (NECRIMs); um centro de inteligência policial; um centro de comunicação social; uma delegacia de polícia de investigações sobre entorpecentes (DISE); uma delegacia de polícia de investigações gerais (DIG); distritos policiais; delegacia (DELPOLMUN); e, seção de administração.

A delegacia seccional de polícia de Jacupiranga também possui assistência policial; três núcleos especiais criminais (NECRIMs); um centro de inteligência policial; um centro de comunicação social; uma delegacia de polícia de investigações sobre entorpecentes (DISE); uma delegacia de polícia de investigações gerais (DIG); distritos policiais; delegacia (DELPOLMUN); e, seção de administração.

Já a delegacia seccional de polícia de Registro possui assistência policial; três núcleos especiais criminais (NECRIMs); um centro de inteligência policial; um centro de comunicação social; uma delegacia de polícia de investigações sobre entorpecentes (DISE); uma delegacia de polícia de investigações gerais (DIG); distritos policiais; delegacia (DELPOLMUN); uma delegacia de polícia de defesa da mulher (DDM); mais uma seção de administração.

Além disso, a estrutura do DEINTER 6 SANTOS traz mais uma divisão de administração, composta por uma divisão de administração; um núcleo de pessoal; um núcleo de finanças; um núcleo de suprimentos, patrimônio e subfrota; além de um núcleo de protocolo e infraestrutura.

A diretoria atua ao lado da delegacia de polícia de investigação sobre extorsão mediante sequestro e, também, de uma unidade de assistência policial, composta por uma unidade de inteligência policial e mais uma unidade de ensino e pesquisa (UEP).

O organograma é representado por meio de cinquenta e quatro unidades, que, de acordo com o presidente do sindicato dos policiais civis em Santos e região (SINPOLSAN), Márcio Pino, são ocupadas por um total estimado de mil e quinhentos servidores, sem descontar aqueles que se encontram afastados, que correspondem a cerca de cinco por cento do quadro e, tampouco, os cento e dezoito pedidos judiciais em andamento para reconhecimento de aposentadoria de escrivães, investigadores e delegados, entre outros.

O sucateamento do DEINTER 6 SANTOS

Mil e quinhentos servidores são responsáveis por atender uma população estimada em um milhão, novecentos e trinta e três mil, quatrocentas e três pessoas, realizando as tarefas previstas em, no mínimo, cinquenta e quatro funções, em vinte e três municípios diferentes. Estes são os principais dados colhidos e, que juntos representam a base do que vem sendo denominado pela mídia em geral como o “sucateamento da polícia civil no estado de São Paulo”.

Este sucateamento pode ser definido pela deterioração de todo o capital intelectual que compõe - ou deveria compor – a estrutura organizacional deste órgão, percebido pela perda de valor de toda a tríade: capital estrutural, capital relacional e capital humano, que formam o capital intelectual, conforme afirma Antunes (2000), que também define o mesmo capital intelectual ou conhecimento da força de trabalho como uma acomodação entre os “[...] ativos intangíveis, frutos das mudanças nas

áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento”.

Entre estes ativos intangíveis encontram-se diferentes elementos, que quando somados resultam em melhores, ou piores, desempenhos.

Capital relacional

O capital relacional é representado pela imagem gerada a partir (no caso da polícia civil) da prestação de serviços, responsável por uma reputação, que está inter-relacionada à forma como uma organização, ou, especificamente esta corporação, oferece soluções para os problemas de seus clientes, ou ainda, a população em geral.

Em outubro de 2017 o Jornal A TRIBUNA publicou uma reportagem afirmando que o *déficit* de funcionários disponíveis nos distritos e nas unidades especializadas justificava os dados apurados em 2016, no município de Praia Grande, que apontaram mais de doze mil boletins de ocorrência registrados, mas cuja investigação fora realizada em somente mil e duzentos do total de casos, representando ser verdadeira a afirmação publicada pelo mesmo jornal, de que somente uma, em cada dez, ocorrências policiais registradas têm inquéritos instaurados e encaminhamento para investigação.

A mesma reportagem revela que a escolha é feita com base na gravidade dos crimes registrados, sendo prioridade para a investigação “casos de homicídio, acidentes de trânsito com vítima fatal, estupro, suicídio, flagrantes e aquilo que for de relevância à imprensa” (A TRIBUNA, *online*, 2017).

Tais informações foram obtidas a partir de entrevistas realizadas com os servidores, que forneceram os dados apurados e vêm sofrendo o resultado no dia-a-dia, por meio da insatisfação crescente por parte da população, que demonstra cada vez mais distanciamento do órgão público que deveria ser referência em segurança pública e cumprir o que teoricamente é determinado como sua missão: “exercer as funções de polícia judiciária e a investigação criminal, como instituição permanente, essencial à justiça e à segurança pública, promovendo a solução ou composição de conflitos e

garantindo o bem estar coletivo e o respeito à dignidade da pessoa humana” (POLÍCIA CIVIL, *online*, 2017).

Capital estrutural

O capital estrutural é notado nas formas como sistemas administrativos, processos, equipamentos de informática, bancos de dados, *softwares* e infraestrutura em geral são tratados no dia-a-dia de execução das tarefas previstas para as cinquenta e quatro funções desenhadas no organograma já mencionado.

Fechamento de delegacias por falta de efetivos, descuido no controle de prontuários e atualização de dados de funcionários, falta de equipamentos básicos para o atendimento ao público (computadores), falta de organização e de controle sobre equipamentos disponíveis para uso (e suas condições, ou falta de), falta de investimento em tecnologia para dar suporte às atividades que vêm sendo modificadas (boletins de ocorrência eletrônicos exigem velocidade de *internet* não disponível), falta de espaço para acomodação de presos, falta de limpeza, morosidade em análise de processos, falta de viaturas, falta de manutenção tanto em equipamentos quanto nos carros, falta de espaço apropriado para o armazenamento de objetos apreendidos (desde simples objetos até armas e drogas) são apenas algumas, entre tantas outras, queixas apuradas durante este estudo.

Capital humano

O capital humano refere-se às experiências que cada um, dos cerca de mil e quinhentos policiais possuem, ao conhecimento adquirido por cada um destes (defasado ou atualizado), à vontade de realizar, que cada um apresenta (ou não) e que é percebida por meio de atitudes, resultando naquilo que RABAGLIO (2008) define como competência: o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada pessoa possui (e que devem – ou deveriam – ser compatíveis com o tipo de tarefas a serem executadas pelos trabalhadores a fim de que houvesse eficácia em resultados).

Não foram encontrados relatos que indicassem qualquer cuidado em lidar com o conhecimento disponível dentro de qualquer uma das unidades sob gestão do DEINTER 6 SANTOS, embora no *site* oficial da polícia civil exista menção, por meio da visão declarada, à expectativa de uma polícia civil que venha a “ser referência nacional e internacional como instituição policial democrática, jurídica, autônoma, imparcial, eficiente e eficaz, indispensável à tutela dos direitos e garantias fundamentais” (POLÍCIA CIVIL, *online*, 2017).

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

O último concurso público realizado no estado de São Paulo para ingresso na polícia civil ocorreu em 2013, mas apenas trinta novos servidores foram encaminhados à área sob gestão do DEINTER 6 SANTOS, o que representa nem um policial por município, para reforçar uma estrutura composta por, no mínimo, cinquenta e quatro unidades, cada uma com seus desdobramentos, todos de fácil acesso aos cidadãos por meio de consultas aos decretos: 44.448/99; 44.856/00; 45.213/00; 46.078/01; 47.166/02; 48.969/04; 51.548/07; 51.596/07; 53.268/08; 54.359/09; 55.466/10; 55.729/10; 56.838/11; 58.747/12; 60.930/14; e, 61.974/16.

Um breve estudo sobre a estrutura organizacional DEINTER 6 SANTOS é capaz de promover novas análises, capazes de elucidar questões não comumente discutidas, entre elas: filas de espera para o registro de boletins de ocorrência; crimes nunca investigados; delegacias sem delegados; viaturas sem combustível, pneus e manutenção em geral; prédios com estruturas deterioradas; delegacias sem funcionários, ou ainda, com poucos funcionários, que muitas vezes estão despreparados, sobrecarregados e estressados.

O mau atendimento por parte da polícia civil da região não pode ser abordado somente com base no tipo de prestação de serviço. Há que se analisarem as condições de trabalho a que estão submetidos estes servidores e esta seria a responsabilidade do órgão de gestão de pessoas, inexistente nesta estrutura.

Órgão de gestão de pessoas

Em todo o organograma do DEINTER 6 SANTOS não há menção a um órgão especializado em promover políticas e práticas que visem promover a integração entre as cinquenta e quatro unidades disponíveis, que, em tese, deveriam seguir as mesmas diretrizes. Tampouco há preocupação em estimular e promover a capacitação destes servidores.

Uma área de gestão de pessoas voltada para a melhoria da prestação de serviços à comunidade em geral seria a responsável por elaborar o conjunto de políticas e práticas visando à conciliação entre os objetivos da corporação e os objetivos dos servidores, que nem sempre deixam de realizar suas atividades por falta de vontade apenas.

A vontade não é suficiente para compensar limitações físicas, por exemplo. Muitos investigadores encontram-se absolutamente impedidos de realizar abordagens em acilves devido a excesso de peso e falta de exercícios físicos, mas estão ativos e são responsáveis por este tipo de atividade.

Além da falta de exercícios físicos também é possível encontrar policiais absolutamente despreparados para portar armas de fogo. Não há treinamentos e, tampouco, renovação do arsenal de armas, exceto para uma pequena parcela de policiais que ocupem cargos de chefia e, estes, pouco saem às ruas.

O controle das atividades realizadas por estes policiais é falho e quase sempre embasado no que estes chefes determinam como sendo aceito dentro de cada unidade, das cinquenta e quatro existentes. Tal prática demonstra a cultura organizacional, definida a partir dos valores, crenças, tecnologias, percepções dentro de um ambiente de trabalho.

Esta cultura deveria refletir os valores previamente divulgados pela polícia civil do Estado de São Paulo:

Legalidade: *as ações praticadas encontram na lei sua determinação, por vezes de maneira específica, outras genéricas.*

A legalidade confere liberdade limitada e relativa para consecução dos atos.

Ética: *os integrantes devem se comportar conforme o que seja bom, orientando-se sempre pela escolha do melhor caminho, a fim de que se possam alcançar os resultados esperados ou necessários, salvaguardando o bem comum.*

Inovação: *caracteriza-se pela plena proteção aos interesses difusos por meio do uso sustentável de recursos e da tolerância às diferenças sociais.*

Eficiência: *caracteriza-se pela necessidade de atuação de forma idônea, econômica e satisfatória na realização de sua missão.*

Excelência gerencial: *caracteriza-se pela contínua avaliação, inovação e melhoria da gestão, por meio das funções planejamento-organização-direção e controle que resultem na otimização de resultados, seja do emprego de recursos, seja dos processos, produtos e serviços. (POLÍCIA CIVIL, online, 2017).*

Considerações finais

Repensar toda a estrutura organizacional que sustenta toda a corporação representada pelo DEINTER 6 SANTOS é talvez a única forma de romper barreiras fomentadas por diferentes e diversas fontes de informações, que se interessam em manter camufladas questões que, ao serem esclarecidas, poderiam representar tormentos e questionamentos que não interessam às cúpulas detentoras de poderes. Razões e explicações que não serão abordadas neste estudo.

A criação de decretos e de novas unidades policiais não garante o cumprimento da missão organizacional deste importante órgão de segurança pública, ao contrário, apenas posterga a percepção de que o sucateamento existe e é humanamente impossível atender quase dois milhões de pessoas com um efetivo total de menos de mil e quinhentas pessoas.

Novas diretrizes, baseadas no capital relacional, estrutural e humano são fundamentais para que se promovam mudanças reais e capazes de recuperar a imagem de autoridade que todo policial deveria ter.

Ao contrário disso, há impressão de que a sociedade em geral recorre cada vez menos a este serviço, não sendo raro encontrar cidadãos que afirmem pedir ajuda aos criminosos, em situações onde a atuação deveria ser da polícia. E com total apoio da gestão!

Referências Bibliográficas

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. IBGE , 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em: novembro 2017.

BRASIL. POLÍCIA CIVIL , 2017. Disponível em:
<https://www.policiacivil.sp.gov.br/portal/faces/pages_institucional/departamentosOrgaos/departamentosOrgaosDetalhes?titulo=DEINTER%206&collectionId=980175918762000609&_afLoop=4317720849012573&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afWindowId%3Dnu>. Acesso em: outubro 2017.

DUTRA, JOEL SOUZA. **Gestão de Pessoas, modelos, processos, tendências e perspectiva**. 2.ed. São Paulo: Atlas,2002.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

LIMA, B. A TRIBUNA , 2017. Disponível em:
<<http://www.atribuna.com.br/noticias/noticias-detalle/cidades/em-cri-se-policia-so-apura-uma-em-cada-dez-ocorrencias-na-baixada-santista/?cHash=678ebc650665210a1e38f90590952b78>>. Acesso em: outubro 2017.

MARTINS, M. A TRIBUNA , 2017. Disponível em:
<<http://www.atribuna.com.br/noticias/noticias-detalle/cidades/policia-civil-passa-por-situacao-critica-na-baixada-santista/?cHash=47755b7bf83d802c94005a16433bd7c7>>. Acesso em: agosto 2017.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências** - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos. 3. ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competência**. Rio de Janeiro: Educador, 2001.

SVEIBY, Karl. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.