

**UNIVERSIDADE FEEVALE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIVERSIDADE CULTURAL E**  
**INCLUSÃO SOCIAL**

**PROCESSOS EDUCACIONAIS E SUA INFLUÊNCIA SOBRE OS**  
**GESTORES DA BRIGADA MILITAR: O CURSO DE**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS E GESTÃO DE SEGURANÇA**  
**PÚBLICA**

**JORGE ALFREDO PACHECO DE BARCELLOS**

**Novo Hamburgo, RS**

**2019**

**UNIVERSIDADE FEEVALE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIVERSIDADE CULTURAL E**  
**INCLUSÃO SOCIAL**

**JORGE ALFREDO PACHECO DE BARCELLOS**

**PROCESSOS EDUCACIONAIS E SUA INFLUÊNCIA SOBRE OS**  
**GESTORES DA BRIGADA MILITAR: O CURSO DE**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS E GESTÃO DE SEGURANÇA**  
**PÚBLICA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Diversidade Cultural e Inclusão Social da Universidade Feevale, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Norberto Kuhn Junior

Co-orientador: Prof. Dr. Everton Rodrigo Santos

Novo Hamburgo, RS

2019

## DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Barcellos, Jorge Alfredo Pacheco de.

Processos educacionais e sua influência sobre os gestores da Brigada Militar: o curso de especialização em políticas e gestão de segurança pública / Jorge Alfredo Pacheco de Barcellos. – 2019. 240 f. : il. color. ; 30 cm.

Tese (Doutorado em Diversidade Cultural e Inclusão Social) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2019.

Inclui bibliografia e apêndice.

“Orientador: Prof. Dr. Norberto Kuhn Junior; Co-orientador: Prof. Dr. Everton Rodrigo Santos”.

1. Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública. 2. Ensino na Brigada Militar. 3. Gestão. 4. *Habitus* policial militar. I. Título.

CDU 351.78

Bibliotecária responsável: Amanda Fernandes Marques – CRB 10/2498

**JORGE ALFREDO PACHECO DE BARCELLOS**

**PROCESSOS EDUCACIONAIS E SUA INFLUÊNCIA SOBRE OS  
GESTORES DA BRIGADA MILITAR: O CURSO DE  
ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS E GESTÃO DE SEGURANÇA  
PÚBLICA**

Apresentada em 28 de fevereiro de 2019.

**Componentes da Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Norberto Kuhn Junior (Orientador)  
Universidade Feevale

---

Profa. Dra. Maria Cristina Bohnenberger  
Universidade Feevale

---

Profa. Dra. Marlene Inês Spaniol  
Centro Universitário Ritter dos Reis

---

Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue  
Escola Superior de Gestão e Controle do Tribunal de  
Contas do Estado do Rio Grande do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

À Arlete e ao Gabriel, por compartilharem angústias e aceitarem renúncias.

Ao Prof. Dr. Norberto Kuhn Junior, meu orientador, pelo respeito, pela confiança, pelo incentivo intelectual e pelo apoio para que eu pudesse alcançar os meus objetivos acadêmicos.

Ao co-orientador Prof. Dr. Everton Rodrigo Santos, pelas colaborações para a construção da tese.

Aos integrantes da Brigada Militar que participaram da realização da pesquisa.

Aos professores doutores Marlene Inês Spaniol, Maria Cristina Bohnenberger e Valdir Pedde, pelas importantes contribuições oferecidas, por ocasião da defesa da proposta deste trabalho. Ao Prof. Dr. Sandro Trescastro Bergue, integrante da banca examinadora, pela disponibilidade em participar da avaliação deste trabalho e agregar sugestões para o seu aperfeiçoamento.

À CAPES, pelo apoio financeiro para a consecução desta pesquisa.

Ao corpo docente do PPG em Diversidade Cultural e Inclusão Social, da Universidade Feevale, pelos edificantes momentos de parceria na aprendizagem.

Por fim, a todas as pessoas que contribuíram, de alguma forma, para a efetivação deste trabalho.

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo investigar se os alunos que abordaram o tema gestão nos seus trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública, realizado pela Brigada Militar estão aplicando os resultados dos estudos realizados na sua prática profissional. Foram utilizados como métodos investigativos predominantes a técnica da pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. O estudo orientou-se por um conjunto de pressupostos relacionados aos conceitos de campo, *habitus* e capital cultural a partir da teoria de Pierre Bourdieu, para identificar mecanismos de conservação e reprodução de um *habitus* no ensino policial militar. O referencial teórico ainda tratou de aspectos relativos às concepções de gestão pública gerencial e societal, e sua associação com as formas de governar adotadas pelas correntes político-administrativas que geriram o Estado. O curso é realizado pelo sistema de ensino policial militar, cujo escopo é voltado inicialmente à preparação de seus quadros, vinculando ensino e carreira, e prevendo a conclusão de curso como uma das condições básicas para a ascensão funcional. Os oficiais-alunos além de cumprirem o requisito de obtenção de aproveitamento previsto nas diversas disciplinas que compõem a grade curricular, devem, ao final, produzir um trabalho monográfico escrito e defendê-lo de forma oral perante banca examinadora previamente nomeada. O objeto de estudo dos trabalhos relaciona-se ao campo da segurança pública. Como resultado, a pesquisa demonstrou a contribuição social do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública, realizado pela Brigada Militar, bem como, evidenciou que a produção monográfica dele decorrente pode servir como instrumento de modernização da gestão policial militar e/ou como elemento de apoio à formulação de políticas públicas de segurança.

**Palavras-chave:** Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública. Ensino na Brigada Militar. Gestão. *Habitus* policial militar.

## ABSTRACT

The aim of this research is to investigate whether the students who addressed the topic of management in their work to complete the Specialization Course in Public Security Policy and Management carried out by the Military Brigade are applying the results of the studies carried out in their professional practice. The predominant investigative methods were the documentary research technique and semi-structured interviews. The study was guided by a set of assumptions related to the concepts of field, *habitus* and cultural capital from the theory of Pierre Bourdieu, to identify mechanisms of conservation and reproduction of a *habitus* in military police education. The theoretical reference still dealt with aspects related to the conceptions of managerial and societal public management, and their association with the forms of government adopted by the political-administrative currents that managed the State. The course is carried out by the military police education system, whose scope is initially aimed at preparing its cadres, linking teaching and career, and predicting completion of course as one of the basic conditions for functional ascension. The student officers, in addition to complying with the requirement to obtain the expected achievement in the various disciplines that make up the curriculum, should, in the end, produce a written monographic work and defend it orally before the previously appointed examining board. The object of study of the works is related to the field of public security. As a result, the research demonstrated the social contribution of the Specialization Course on Public Security Policies and Management carried out by the Military Brigade, as well as showing that the monographic production from it can serve as an instrument for the modernization of military police management and / or element of support for the formulation of public security policies.

**Keywords:** Specialization Course in Public Safety Management and Policies. Teaching in the Brigada Militar. Management. Military police *habitus*.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADCT	Ato das Disposições Constitucionais Transitórias
ALERGS	Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul
AP/ALTA TECNOLOGIA-RS	Comitê Gestor dos Arranjos Produtivos de Alta Tecnologia do Rio Grande do Sul
APM	Academia de Polícia Militar
BANRISUL	Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.
CAAPM	Curso Avançado de Administração Policial Militar
CABM	Comando Ambiental da Brigada Militar
CAM	Comissão de Avaliação e Mérito
CAO	Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
CEE/ESG	Centro de Estudos Estratégicos /Escola Superior de Guerra
CEEE	Companhia Estadual de Energia Elétrica
CPEAEx	Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército
CEPGSP	Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública
CFC	Centro de Formação de Condutores
CFO	Curso de Formação de Oficiais
CPC	Comando de Policiamento da Capital
CIM	Centro de Instrução Militar
CIRETRANS	Circunscrições Regionais de Trânsito
Cmt-G	Comandante Geral
CODES	Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social
COE	Comando de Órgãos Especiais
CORAG	Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas
CORSAN	Companhia Rio-grandense de Saneamento
CPDOC-FGV	Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil - Fundação Getúlio Vargas.
COM	Curso de Preparação Militar
CRBM	Comando Rodoviário da Brigada Militar

CRM	Companhia Rio-grandense de Mineração
CRPO	Comando Regional de Polícia Ostensiva
CRVA	Centro de Registro de Veículos Automotores
CSFO/BM	Curso Superior de Formação de Oficiais da Brigada Militar
CSPM	Curso Superior de Polícia Militar
DA	Departamento Administrativo
DAER	Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem
D.A.R.E.	Drug Abuse Resistance Education
DE	Departamento de Ensino
DETRAN/RS	Departamento Estadual de Trânsito do Estado do Rio Grande do Sul
DI	Departamento de Informática
DLP	Departamento de Logística e Patrimônio
DMEST	Departamento de Medicina e Saúde do Trabalhador
DOE	Diário Oficial do Estado
DS	Departamento de Saúde
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
EJA	Ensino de Jovens e Adultos
EME	Estado-Maior do Exército
EMBM	Estado-Maior da Brigada Militar
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
ESFAQ-BM	Escola Superior de Formação e Aperfeiçoamento de Quadros da Brigada Militar
ESG	Escola Superior de Guerra
EXPORTA –RS	Programa de Promoção das Exportações do Estado do Rio Grande do Sul
GGI/TP	Gabinete de Gestão Integrada dos Territórios de Paz
GGI	Gabinete de Gestão Integrada
GGIF-RS	Gabinete de Gestão Integrada de Fronteira do Estado do Rio Grande do Sul
GM	General Motors
GP	Gerenciamento de projetos

GPD	Gerenciamento pelas diretrizes
FEPPS	Fundação Estadual de Produção e Pesquisa em Saúde
FPEX/RS	Fórum Permanente de Exportação do Rio Grande do Sul
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.
IGPM	Inspetoria-Geral das Polícias Militares
IPBM	Instituto de Pesquisa da Brigada Militar
LAFERGS	Laboratório Farmacêutico do Estado do Rio Grande do Sul
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MBC	Movimento Brasil Competitivo
NOR/PMCBM	Normas Gerais para a Elaboração dos Quadros de Organização das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares
OPM	Órgão de Polícia Militar
PCPA	Presídio Central de Porto Alegre
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado
PDV	Programa de Incentivo ao Afastamento Voluntário do Serviço Público
PEJ	Penitenciária Estadual do Jacuí
PGQP	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
PM	Policial Militar
PNSPDS	Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social
PQAP	Prêmio Qualidade na Administração Pública
PROCERGS	Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul
PROERD	Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência
PROESCI/RS NA PAZ	Programa Estadual de Segurança Pública com Cidadania
PROTEGE	Programa Estadual de Proteção, Auxílio e Assistência a Testemunhas Ameaçadas
QOEM	Quadro de Oficiais de Estado-Maior
QOES	Quadro de Oficiais Especialistas em Saúde
QPM	Qualificação Policial Militar
RDE	Regulamento Disciplinar do Exército

ROP	Reestruturação e Organização de Processos
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SISP	Sistema Integrado de Segurança Pública
SUSEPE	Superintendência dos Serviços Penitenciários
SUSP	Sistema Único de Segurança Pública

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Estratégia na linguagem operacional dos militares .....	73
Figura 2 – Estratégia na linguagem administrativa empresarial.....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Informações contidas nos editais do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública, 1995 a 2018 (somente nos anos em que houve edições).....	42
Quadro 2 – Quadro de disciplinas do CEPGSP – Ano de 2017 .....	43
Quadro 3 – Perfil dos Oficiais Entrevistados .....	133
Quadro 4 – O processo de organização das entrevistas em categorias de análise.....	142
Quadro 5 – O processo de derivação da Categoria intermediária “Correlação entre conteúdos de gestão e prática” .....	165
Quadro 6 – O processo de derivação da Categoria intermediária “Disseminação da produção intelectual” .....	166
Quadro 7 – O processo de derivação da Categoria intermediária “Temáticas dos trabalhos de conclusão do curso” .....	168
Quadro 8 – O processo de derivação da Categoria intermediária “Valorização dos trabalhos no plano institucional” .....	170
Quadro 9 – O processo de derivação da Categoria intermediária “Facilidades e dificuldades na aplicação dos trabalhos” .....	171
Quadro 10 – O processo de derivação da Categoria intermediária “Uso das informações na esfera governamental” .....	174
Quadro 11 - O processo de derivação da Categoria Final “Trabalhos do CEPGSP e aplicação dos resultados na prática profissional” .....	175
Quadro 12 – O processo de derivação da Categoria Final “Correntes político-gerenciais e seus efeitos sobre os temas” .....	177
Quadro 13 – Temas, Títulos dos trabalhos CEPGSP e Normas Jurídicas.....	179

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ano de conclusão dos trabalhos do CEPGSP .....	136
Gráfico 2 – Tipo de autoria dos trabalhos apresentados entre os anos de 1995 e 2018 .....	137
Gráfico 3 – Trabalhos apresentados no período de 1995 a 2018 por áreas temáticas .....	138
Gráfico 4 – Percentuais de trabalhos apresentados no período de 1995 a 2018 por áreas temáticas .....	139
Gráfico 5 – Metodologia Empregada nos Trabalhos do CEPGSP de 1995 e 2018.....	140

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Número de trabalhos por área temática.....	138
Tabela 2 – Distribuição dos Autores por Quadros Organizacionais e outras Instituições Policiais .....	139

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
1.1 O CAMINHO DO PESQUISADOR.....	18
1.2 O CONTEXTO E A ESTRUTURA DA PESQUISA .....	22
<b>2 A BRIGADA MILITAR E SEU SISTEMA DE ENSINO .....</b>	<b>29</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA BRIGADA MILITAR.....	29
2.2 O ENSINO NA BRIGADA MILITAR.....	30
<b>2.2.1 Marcos referenciais históricos do ensino na Brigada Militar.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2 A Missão de Instrução do Exército na Brigada Militar .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.3 A criação do Curso de Ensino .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.4 A criação do Curso Superior de Polícia Militar/ Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública .....</b>	<b>37</b>
<b>3 A CONSERVAÇÃO E REPRODUÇÃO DE UM <i>HABITUS</i> MILITAR NO ENSINO POLICIAL NO RS .....</b>	<b>45</b>
3.1 O CONCEITO DE CAMPO .....	45
3.2 O CONCEITO DE <i>HABITUS</i> .....	47
3.3 O CONCEITO DE CAPITAL CULTURAL.....	49
3.4 BOURDIEU E O ENSINO POLICIAL MILITAR.....	52
<b>4 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A REFORMA DO ESTADO A PARTIR DOS ANOS 1990: AS VERTENTES GERENCIAL E SOCIETAL.....</b>	<b>56</b>
4.1 A VERTENTE GERENCIAL.....	56
4.2 A VERTENTE SOCIETAL.....	61
4.3 GESTÃO ESTRATÉGICA E POLÍTICAS PÚBLICAS.....	65
<b>4.3.1 Gestão Pública .....</b>	<b>65</b>
<b>4.3.2 Definindo estratégia.....</b>	<b>72</b>
<b>4.3.3 Abordagens conceituais de Políticas Públicas.....</b>	<b>78</b>
<b>4.3.4 Características da Gestão na Brigada Militar .....</b>	<b>83</b>
<b>5 A GESTÃO PÚBLICA E AS POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA NO RIO GRANDE DO SUL (1995-2018).....</b>	<b>93</b>
5.1 OS PROJETOS GERENCIAIS: ANTÔNIO BRITTO (1995-1998); GERMANO RIGOTTO (2003-2006), YEDA CRUSIUS (2007-2010), JOSÉ SARTORI (2015-2018).....	93
<b>5.1.1 Antônio Britto (1995-1998) .....</b>	<b>94</b>
<b>5.1.2 Germano Rigotto (2003-2006) .....</b>	<b>99</b>

<b>5.1.3 Yeda Crusius (2007-2010)</b> .....	<b>104</b>
<b>5.1.4 José Sartori (2015 - 2018)</b> .....	<b>110</b>
5.2 OS PROJETOS SOCIETAIS: OLÍVIO DUTRA (1999-2002); TARSO GENRO (2011-2014).....	116
<b>5.2.1 Olívio Dutra (1999-2002)</b> .....	<b>116</b>
<b>5.2.2 Tarso Genro (2011-2014)</b> .....	<b>120</b>
<b>6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>128</b>
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	128
6.2 O CONTEXTO DA PESQUISA.....	130
6.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	131
<b>6.3.1 Pesquisa documental</b> .....	<b>131</b>
<b>6.3.2 Entrevistas</b> .....	<b>132</b>
6.3.2.1 <i>Seleção dos entrevistados</i> .....	133
6.3.2.2 <i>Roteiro de entrevista semiestruturada</i> .....	134
6.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	135
<b>7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>136</b>
7.1 RESULTADOS OBTIDOS NA PRÉ-ANÁLISE DOS TRABALHOS DE CONCLUSÃO.....	136
7.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS .....	141
7.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	141
<b>7.3.1 Categorias Iniciais</b> .....	<b>143</b>
7.3.1.1 <i>Experiências advindas do exercício da função</i> .....	143
7.3.1.2 <i>Solução de problemas recorrentes</i> .....	145
7.3.1.3 <i>Demandas institucionais</i> .....	146
7.3.1.4 <i>Visibilidade dos trabalhos</i> .....	147
7.3.1.5 <i>Critérios para a propagação</i> .....	148
7.3.1.6 <i>Ampliação dos mecanismos de difusão</i> .....	149
7.3.1.7 <i>Parâmetros na escolha dos temas</i> .....	150
7.3.1.8 <i>Influência das políticas públicas sobre as escolhas temáticas</i> .....	151
7.3.1.9 <i>Aproximação das temáticas ao interesse social</i> .....	152
7.3.1.10 <i>Interesse institucional nos trabalhos de conclusão do CEPGSP</i> .....	153
7.3.1.11 <i>Envolvimento dos integrantes da instituição com a apresentação dos trabalhos</i> ....	154
7.3.1.12 <i>Regime do curso e realização dos trabalhos do CEPGSP</i> .....	155
7.3.1.13 <i>Troca de experiências e crescimento profissional</i> .....	156

7.3.1.14	Momento de realização do curso e carreira .....	158
7.3.1.15	Direcionamento na aplicação .....	158
7.3.1.16	Rotatividade de funções e aplicabilidade dos conteúdos produzidos .....	160
7.3.1.17	Planejamento organizacional e aplicação dos trabalhos .....	161
7.3.1.18	Campo político e campo policial militar.....	162
7.3.1.19	Articulação da instituição com instâncias governamentais responsáveis pelas políticas de segurança pública.....	164
<b>7.3.2</b>	<b>Categorias Intermediárias .....</b>	<b>165</b>
7.3.2.1	Correlação entre conteúdos de gestão e prática.....	165
7.3.2.2	Disseminação da produção intelectual .....	166
7.3.2.3	Temáticas dos trabalhos de conclusão do curso.....	168
7.3.2.4	Valorização dos trabalhos no plano institucional.....	170
7.3.2.5	Facilidades e dificuldades na aplicação .....	171
7.3.2.6	Uso das informações na esfera governamental.....	174
<b>7.3.3</b>	<b>Categorias Finais .....</b>	<b>175</b>
7.3.3.1	Trabalhos do CEPGSP e a aplicação dos resultados na prática profissional .....	175
7.3.3.2	Correntes político-gerenciais e seus efeitos sobre os temas.....	177
7.4	TEMAS ABORDADOS NOS TRABALHOS DO CEPGSP E POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA.....	179
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>189</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>196</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>216</b>
APÊNDICE A	– TABELA GERAL DOS TRABALHOS DO CEPGSP DE 1995 A 2018 ....	217
APÊNDICE B	– TRABALHOS RELACIONADOS À ÁREA TEMÁTICA GESTÃO ENTRE 1995-2018.....	222
<b>ANEXOS .....</b>	<b>.....</b>	<b>226</b>
ANEXO A	– ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE SEGURANÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – 2017 .....	227
ANEXO B	– ORGANOGRAMA DA BRIGADA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – 2017 .....	228
ANEXO C	– EDITAL N° 21/ DE-DET/2017 DO CEPGSP .....	229
ANEXO D	– PORTARIA N° 716/EMBM/2018 .....	239

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta introdução, abordo dois momentos do percurso da investigação. No primeiro, procuro determinar como se originou a ideia de pesquisa, a partir da jornada do pesquisador. No segundo momento, passo a descrever o contexto e como foi estruturado e desenvolvido o estudo.

### 1.1 O CAMINHO DO PESQUISADOR

Inicialmente, busco situar o leitor acerca de alguns aspectos da minha trajetória, que revelam a intrínseca ligação com a Brigada Militar e, de certa forma, respaldam a escolha do tema deste estudo.

No início da década de 1960, eu estudava num colégio estadual não muito distante da minha casa, constituído por um velho prédio de alvenaria branco, que ocupava quase toda a fachada do terreno, e onde se concentravam a administração, a biblioteca, a sala do coral, a sala de artes e a cozinha. Além desse, havia mais outros três pavilhões de madeira que abrigavam as salas de aula propriamente ditas e um consultório dentário. O estabelecimento de ensino denominava-se “Colégio Estadual Coronel Aparício Borges”, em homenagem a um dos vultos históricos mais destacados na historiografia da Brigada Militar. O colégio ficava localizado na rua do mesmo nome, em frente às dependências da atual Academia de Polícia Militar. Um detalhe: a minha mãe também havia estudado nesse mesmo colégio em outra época.

A motivação para a busca pela carreira policial militar adveio em parte da minha experiência adquirida ao cumprir o serviço militar obrigatório nas fileiras do Exército Brasileiro, no ano de 1973, o que, de certo modo, me forneceu alguma familiaridade com a vida na caserna. Também serviu de inspiração o fato de eu ter tido um avô materno, o qual não conheci pessoalmente, que havia servido nas fileiras da Corporação como soldado e que fora ferido numa das campanhas revolucionárias da qual a Brigada Militar participou por volta do ano de 1925.

O meu ingresso na Brigada Militar ocorreu em 14 de fevereiro de 1977, após ter me submetido a uma bateria de testes que constituíam o processo seletivo ao Curso de Formação de Oficiais, que representava, à época, uma das formas de acesso à carreira de oficial. Os candidatos realizavam, preliminarmente, exames médicos e provas de aptidão física de caráter eliminatório e, numa segunda etapa, eram submetidos ao concurso vestibular realizado pela

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – em razão de convênio formalizado entre a Corporação e aquela Universidade, que incluíam o mencionado curso entre as opções ofertadas no vestibular.

O motivo do mencionado convênio para que as provas intelectuais fossem realizadas mediante concurso vestibular provinha de exigência do Ministério da Educação e Cultura – MEC – que havia conferido ao Curso de Formação de Oficiais, realizado pela Academia de Polícia Militar, condição de equivalência aos cursos superiores de graduação, mediante Parecer CFE n. 726/81, publicado no Diário Oficial da União n. 215, de 13 de novembro de 1981.

O Curso de Formação de Oficiais desenvolveu-se entre 1977 e 1979 e, como todo o curso realizado numa academia militar, abarcava uma série de atividades e exigia um grande envolvimento e dedicação dos participantes. O seu regime era de semi-internato, isto é, os alunos oficiais permaneciam nas dependências do quartel durante toda a semana, tendo folga apenas nas quartas-feiras à tarde e aos finais de semana, desde que não estivessem de serviço ou participando de alguma atividade programada. Além das atividades curriculares, os alunos participavam de outras demandas, tais como exercícios de campanha, formaturas militares, serviços internos de escala e participação em eventos sociais representando a corporação como, por exemplo, bailes de debutantes, velórios e solenidades públicas.

A conclusão do curso ocorreu em novembro de 1979, com a promoção ao posto de Aspirante-a-Oficial e foi simbolizada por uma solenidade militar de formatura, cercada de pompa e circunstância, com a participação das principais autoridades do Estado, convidados e familiares, realizada em local aberto no Estádio da Academia de Polícia Militar. No mesmo dia, à tarde, ocorreu uma missa na catedral metropolitana de Porto Alegre e, à noite, ocorreu o tradicional baile de formatura no clube Farrapos dos Oficiais da Brigada Militar. Em todos esses eventos, os alunos compareceram rigorosamente trajados em uniforme de gala, previstos para as mencionadas situações.

Após a formatura, a turma de Aspirantes/79 realizou uma viagem de estudos para o Estado de São Paulo, a fim de conhecer a estrutura e o funcionamento da Polícia Militar daquela unidade federativa. Após o retorno, fui designado para servir no 11º Batalhão de Polícia Militar, sediado em Porto Alegre, onde passei a vivenciar na prática cotidiana as atividades operacionais de segurança pública e desenvolver as atribuições relativas aos oficiais da Brigada Militar em início de carreira. Permaneci nessa unidade policial por aproximadamente quatro anos. Foram tempos duros, sobretudo de adaptação e enfrentamento às asperezas dos fatores criminológicos.

Posteriormente, fui transferido para a Academia de Polícia Militar, que se constituía no estabelecimento de ensino de maior destaque na corporação, em razão de que as suas atribuições precípuas diziam respeito à formação, o aperfeiçoamento e a qualificação dos Oficiais da Brigada Militar. Mantive-me nesse órgão de ensino por quase uma década, onde pude acumular experiência como docente ao longo dos anos e atuar diretamente no planejamento de ensino, tendo sido, ao final do ano de 1990, promovido ao posto de capitão.

No ano de 1992, em razão da minha formação jurídica, fui transferido para a Diretoria de Pessoal da Brigada Militar, onde tive uma breve passagem e logo após fui designado para servir na assessoria Jurídica do Gabinete do Comandante Geral. Nessas duas funções acumulei experiência no trato com situações jurídicas atinentes ao campo público.

No primeiro semestre de 1995, após ter me submetido a um processo seletivo no âmbito da corporação, tive a oportunidade de frequentar o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais na Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, onde, por alguns meses, pude vivenciar a realidade daquela Polícia Militar e compartilhar aprendizados com Oficiais de outras polícias militares que compunham o corpo discente do curso, além dos instrutores e professores civis. O título do trabalho final do mencionado curso foi “Critérios de Avaliação de Desempenho para Oficiais de Polícia Militar”, cujo propósito era avaliar o sistema de promoções para Oficiais adotado pelas duas corporações e apresentar sugestões para o seu aprimoramento.

Em novembro de 1997, fui promovido ao posto de Major e, no ano seguinte, exerci, por alguns meses, a função de Subdiretor do Instituto de Pesquisa da Brigada Militar – IPBM – tendo ao final do ano retornado à Assessoria Jurídica do Gabinete do Comandante Geral. A minha estada no Instituto de Pesquisa possibilitou-me aquilatar o grau de dificuldades e o tamanho do desafio que enfrentávamos ao tentar desenvolver atividades de pesquisa numa organização como a Brigada Militar, cuja atribuição precípua voltava-se para ações de prevenção e controle da criminalidade.

Posteriormente, no mês de setembro de 1999, concluí o Mestrado em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, com a dissertação intitulada “As Condições e a Organização de Trabalho dos Policiais Militares que Executam o Policiamento Ostensivo: um estudo de caso na Brigada Militar em Porto Alegre/RS”, ratificando o entendimento de que a realidade se constitui no ponto nuclear de uma pesquisa científica.

Em novembro de 2000, obtive promoção ao posto de Tenente Coronel e, no ano seguinte, realizei o Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública –

CEPGSP – na Academia de Polícia Militar, em Porto Alegre, com o propósito de satisfazer o requisito legal que me habilitaria a concorrer à promoção ao último posto da corporação, o de coronel. Naquela ocasião, o trabalho de conclusão de curso era realizado em grupo e o nosso foi intitulado “Tendências da Pesquisa Científica na Brigada Militar: reflexos na Cultura e Estratégia Organizacional”. A temática escolhida revelava uma preocupação com o ensino e a pesquisa na corporação e sinalizava no sentido de que a organização deveria atribuir maior importância na busca de soluções para a segurança pública por meio da ciência.

No período entre 2002 e 2003, fui designado para comandar o 1º Batalhão de Polícia Militar, uma unidade histórica, sediada em Porto Alegre, considerada a mais antiga da corporação, cujo patrono é o Coronel Aparício Borges. Nesse órgão da polícia militar, além das atividades tradicionais de polícia ostensiva, tive a oportunidade de estimular o desenvolvimento de algumas ações, programas e projetos focalizados em estratégias de policiamento comunitário.

Quando alcancei o último posto da corporação, pude exercer algumas funções importantes no contexto da Brigada Militar, tais como a de Comandante de Policiamento da Capital, Corregedor Geral, Diretor do Departamento de Ensino e Comandante Regional de Polícia Ostensiva do Vale do Rio dos Sinos. O desempenho dessas funções situadas no topo da organização fez-me perceber o seu grau de complexidade e o quanto era necessário investir ainda mais na qualificação dos gestores para o pleno exercício dessas funções.

Quanto à escolha do tema abordado neste estudo, ele é fruto da experiência acumulada ao longo da minha trajetória profissional na Brigada Militar. Aliado a isso, também serviu como motivação o fato de que os cursos de carreira para os Oficiais vêm há muito tempo exigindo trabalhos acadêmicos como requisito para a conclusão dos respectivos cursos. Esses estudos monográficos voltados para temáticas da segurança pública também se constituem, em última análise, numa forma de aquilatar como pensam a respeito desse tema os gestores da organização policial militar. Depreende-se que há uma relação objetiva entre a produção acadêmica e a instituição, no sentido de que os trabalhos de conclusão exercem a função de consolidar um *habitus* interno incorporado, nos termos da teoria de Bourdieu (2003).

Nesta medida, acredito que os trabalhos do CEPGSP podem gerar um saber capaz de intermediar o diálogo entre as necessidades de segurança pública, sob o ponto de vista da Brigada Militar, e instâncias governamentais superiores.

Enfim, sigo no propósito de que este estudo possa contribuir para estimular a pesquisa científica na instituição e aperfeiçoar as formas de aproveitamento dos trabalhos de conclusão de curso.

## 1.2 O CONTEXTO E A ESTRUTURA DA PESQUISA

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/96), considerada um dos principais marcos legais da educação no Brasil, prevê expressamente, em seu artigo 83, que “o ensino militar é regulado em lei específica, admitida a equivalência de estudos de acordo com as normas fixadas pelos sistemas de ensino”. Portanto, o mencionado dispositivo legal reconhece a existência de um sistema de ensino militar, dotado de regulação própria, autônomo e coexistente com o sistema de ensino civil.

Depreende-se, portanto, que o legislador conferiu, através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, um tratamento peculiar aos militares em geral no que diz respeito à educação militar, permitindo-lhes instituir sistema próprio de ensino, em conformidade com a organização e o funcionamento das instituições militares.

A Constituição da República Federativa do Brasil, a partir da redação dada pela Emenda Constitucional nº 18, de 1988, estabelece, no seu artigo 42, que os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares são considerados Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal.

No âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, as condições de ingresso, progressão nas carreiras, preparação e qualificação dos integrantes, e de estruturação do sistema de ensino dos militares estaduais, obedecem fundamentalmente a quatro referências normativas: a Constituição do Estado; o Estatuto dos Militares Estaduais (Lei Complementar nº 10.990/97); a Lei de Organização Básica da Brigada Militar (Lei Complementar nº 10.991/97); o Plano de Carreira (Lei Complementar nº 10.992/97); a Lei de Ensino da Brigada Militar (Lei nº 12.349/2005).

O Plano de Carreira dos Militares Estaduais do Estado do Rio Grande do Sul prevê a existência de duas carreiras, uma denominada de nível superior, e a outra designada como de nível médio, cuja principal distinção se assenta na exigência de escolaridade para o ingresso. A carreira de nível superior vinculada aos Oficiais da Brigada Militar é estruturada em Quadro de Oficiais de Estado-Maior (QOEM) e Quadro de Oficiais Especialistas em Saúde (QOES), de acordo com a destinação funcional de seus integrantes, polícia ostensiva ou saúde.

Durante o seu percurso profissional na Brigada Militar, um Oficial, para alcançar o grau hierárquico mais elevado da instituição, necessita cumprir três etapas de cursos e estudos, previstas em Lei.

Inicialmente, ao ingressar na Brigada Militar, no Quadro de Oficiais de Estado Maior – QOEM, após aprovação em concurso público de provas e títulos, ele é incluído na graduação de aluno-oficial e, após concluída a formação específica, mediante frequência ao Curso Superior de Polícia Militar com aprovação, ingressará no mencionado Quadro no posto de capitão. A carreira do Quadro de Oficiais de Estado Maior é composta pelos postos de Capitão, Major, Tenente-Coronel e Coronel.

Posteriormente, para habilitar-se ao posto de Major, ele deverá realizar o Curso Avançado de Administração Policial– CAAPM. E, finalmente, para obter o acesso ao posto de coronel, o último da escala hierárquica da corporação, deverá frequentar o Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública – CEPGSP. Destaque-se que os dois últimos cursos mencionados são considerados no sistema de ensino da Brigada Militar como cursos de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização.

Esses aspectos permitem compreender a natureza específica do ensino policial militar, voltado inicialmente à preparação de seus quadros, vinculando ensino e carreira, e prevendo a conclusão de curso como um dos requisitos básicos para a ascensão funcional.

Dentro dessa perspectiva, a Brigada Militar, impulsionada pela edição dos Decretos-Lei nº 317/67 e 667/69, que estabeleceram a reorganização das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares, criou no ano de 1968 o então denominado Curso Superior de Polícia Militar (CSPM), cujo objetivo era o de preparar os oficiais superiores (Majores e Tenentes-Coronéis) para a ascensão e o exercício de funções atinentes ao último posto da corporação (Coronel). Posteriormente, a partir de 1997, com o advento da Lei Complementar nº 10.992/97, que dispôs sobre a Carreira dos Servidores Militares do Estado do Rio Grande do Sul, o curso teve a sua designação alterada, passando a denominar-se como Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública (CEPGSP).

Desde a sua criação até este momento, o curso vem recebendo constantes atualizações curriculares com o propósito de adequá-lo às demandas sociais. Os oficiais-alunos, além de cumprirem o requisito de obtenção de aproveitamento previsto nas diversas disciplinas que compõem a grade curricular, devem, ao final, produzir um trabalho monográfico escrito e defendê-lo de forma oral perante banca examinadora previamente nomeada.

Em 1991, com o objetivo de garantir maior rigor científico aos trabalhos monográficos, foi inserida no currículo a disciplina de metodologia científica, ministrada, de forma exclusiva, por professores originários de Instituições de Ensino Superior, contratados por meio de convênios.

A partir do ano de 2004, o Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública passou a ser realizado mediante a formalização de parcerias com universidades públicas ou privadas, conferindo-lhe, desse modo, validação profissional e acadêmica. Isto permitiu agregar uma maior qualificação ao curso e, ao mesmo tempo, proporcionar aos concludentes a obtenção do título de especialista.

Quanto aos trabalhos de conclusão de curso, com base no mapeamento desses estudos, verifica-se que os registros formais apontam para a sua catalogação e existência, como requisito curricular, desde o ano de 1979.

Nessa linha, considerando os diversos contextos sociais, políticos e profissionais em que foram produzidas as monografias, pode-se deduzir que elas oferecem, em última análise, uma compreensão da história do pensamento dos seus gestores sobre a segurança pública durante o período em que se tornaram objeto de estudo.

Aliado a isso, o aumento da violência e da criminalidade no Brasil nas últimas décadas tem alçado a temática da segurança pública como prioridade nas agendas políticas das três esferas governamentais. Em consequência, estão surgindo diversas iniciativas que são transformadas em políticas públicas direcionadas à área de segurança. Nesse mesmo sentido, observa-se uma expansão das pesquisas e estudos acadêmicos focados sobre esse campo.

Ao prospectar-se a existência de trabalhos relativos ao mapeamento da produção acadêmica sobre segurança pública no Brasil, nas últimas décadas, encontra-se: Zaluar (1999); Lima, Misse e Miranda (2000); Adorno e Barreira (2010). A maioria desses estudos utiliza como fonte de pesquisa o Portal da CAPES e outras bases de dados que armazenam teses e dissertações em geral. Essas publicações reforçam a necessidade de pesquisas sobre o tema proposto.

Vislumbra-se, igualmente, a partir da produção do conhecimento, uma crescente aproximação entre academia e organizações de segurança pública, que pode contribuir para que os estudos sejam aproveitados na formulação de políticas públicas.

Os trabalhos de conclusão do CEPGSP, em razão da sua natureza e do contexto em que são produzidos, traduzem uma visão interna da corporação sobre segurança pública, que pode servir como complemento às percepções concebidas nas produções científicas originadas das Instituições de Ensino Superior, regidas pelo sistema de ensino civil, sobre o tema.

No que tange ao levantamento da produção intelectual, formalmente não acadêmica, isto é, aquela produzida no âmbito das instituições de segurança pública, especialmente das Polícias Militares, praticamente não há registros e divulgação dessas publicações.

Compulsando-se os trabalhos elaborados por oficiais superiores da Brigada Militar com mais de 28 anos de experiência profissional, em diversos contextos históricos, é possível inferir que essas monografias podem se constituir em fontes pertinentes para se avaliar como a Brigada Militar vem se pensando ao longo do tempo, e como a segurança pública é percebida, sob a ótica da produção intelectual de seus gestores.

Nessa perspectiva, este estudo foi elaborado com o objetivo geral de investigar se os alunos que abordaram o tema *gestão* nos seus trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública estão aplicando os resultados dos estudos realizados na sua práxis profissional.

Resultam como objetivos específicos: levantar, analisar e categorizar os trabalhos de conclusão produzidos no Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública, realizados na Brigada Militar no período de 1995 a 2018; identificar correlações entre o conteúdo dos trabalhos que abordaram a temática gestão e a prática administrativa dos seus autores na Brigada Militar; identificar fatores capazes de facilitar ou dificultar a aplicação dos conteúdos vinculados à temática gestão, contidos nos trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública, na prática profissional da Brigada Militar; analisar se as correntes político-gerenciais que governaram o Rio Grande do Sul, a partir de 1995, produziram algum efeito sobre as escolhas temáticas.

A razão para a delimitação do período desta investigação entre os anos de 1995 a 2018 deve-se ao fato de que o ano de 1995 marca o início do primeiro governo representativo da corrente gerencial no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul.

Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma abordagem qualitativa que utiliza a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, como métodos de compreensão e produção do processo de conhecimento, acerca de determinado recorte dos temas abordados nos trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública e sua influência sobre a prática administrativa dos seus egressos.

Como uma primeira aproximação do campo empírico, foi estabelecida uma coleta e pré-análise dos trabalhos de conclusão do curso, referentes aos anos de 1995 a 2018. Todos os trabalhos coletados passaram por um processo de análise e categorização, vinculando-os aos períodos de Governo que se sucederam no Estado do Rio Grande do Sul.

Dessas categorias emergentes, procurou-se identificar possíveis ligações entre o conteúdo dos trabalhos que abordaram a temática gestão e a prática administrativa dos seus autores na Brigada Militar.

Foram, ainda, realizadas entrevistas semiestruturadas com quatorze egressos do curso, entre outubro de 2017 a outubro de 2018, preponderantemente com participantes das últimas edições do curso, visando oportunizar um recorte mais recente para a análise. Os critérios de escolha da técnica de entrevista e dos entrevistados foram adotados, buscando compreender a influência dos conteúdos abordados nos trabalhos com a sua prática profissional nas funções de gestão na Brigada Militar. A análise e interpretação dos dados coletados valeu-se da técnica de análise de conteúdo, inspirada na concepção de Bardin (1994).

Esta pesquisa foi norteada por um conjunto de pressupostos relacionados aos conceitos de campo, *habitus* e capital cultural, a partir da teoria de Pierre Bourdieu (1983), para identificar mecanismos de conservação e reprodução de um *habitus* no ensino policial militar.

Nessa medida, o conceito de *habitus*, central na teoria bourdesiana, foi utilizado para procurar entender quais são os fatores ou motivações que conduzem os gestores da Brigada Militar para a escolha dos temas dos trabalhos de conclusão do curso, tendo como referência a noção de que essas escolhas são o resultado da relação entre o *habitus* e as pressões e estímulos da conjuntura organizacional.

De outra parte, as contradições entre os modelos de gestão pública gerencial e societal, resultantes do contexto histórico e das opções político-administrativas predominantes, nos sucessivos períodos de governos ocorridos no Estado do Rio Grande do Sul, foram investigadas com base na produção monográfica originada a partir do ano de 1995.

Como ponto de partida para o exame das duas abordagens de gestão, foram utilizados textos de Ana Paula Paes de Paula (2005). Nessa linha, foram contrapostas posições de autores afinados com o gerencialismo, como Luiz Carlos Bresser-Pereira (1997), e defensores da gestão social, como Marco Aurélio Nogueira (2004) e Fernando Tenório (1998).

Segundo Paula (2005), ao referir-se sobre a história da administração pública brasileira, verifica-se que a última reforma do Estado se estruturou com base em duas tendências políticas, quais sejam: a linha gerencial influenciada no movimento internacional pela reforma do Estado e que estabeleceu a gestão pública gerencial; e a vertente societal que procura novas formas de administrar o Estado com o fim de instituir uma administração pública societal.

Ainda, conforme a autora, “os fundamentos da corrente gerencial foram implementados no período de governo de Fernando Henrique Cardoso, com forte participação do ex-ministro da Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira” (PAULA, 2005, p. 117). Por outro lado, a corrente societal busca inspiração nas práticas alternativas de gestão pública concretizadas no campo de atuação do poder local no Brasil,

tais como “os fóruns temáticos, os conselhos gestores de políticas públicas e o orçamento participativo” (PAULA, 2005, p. 152).

Em razão da forma de constituição e das características do federalismo brasileiro, as duas vertentes de gestão pública produziram efeitos sobre os demais entes federativos, em especial sobre os estados-membros, a partir das correntes políticas predominantes em cada contexto histórico.

Portanto, com base nos trabalhos de conclusão do curso, foram investigadas as prováveis influências sobre a Gestão da Brigada Militar, decorrentes da adoção de modelos de gestão pública gerencial e societal, pelas correntes políticas que governaram o Estado do Rio Grande do Sul, de forma consecutiva, nos últimos vinte e quatro anos. Igualmente, foram averiguados se esses modelos produziram efeitos sobre as escolhas temáticas.

A relevância social e teórica desta pesquisa repousa no fato de que ela almeja ocupar uma lacuna de estudos voltados aos processos de qualificação dos gestores da Brigada Militar, a partir da análise dos seus trabalhos de conclusão de curso, bem como procura resgatar o pensamento desses administradores policiais expressos nos mencionados trabalhos.

Desse modo, uma questão fundamental passa a ser evidenciada: em que medida os trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública influenciam as práticas administrativas da Brigada Militar, realizadas pelos seus egressos?

Esta tese foi estruturada em oito capítulos. O capítulo 1 inicia com uma introdução que contempla dois momentos distintos. No primeiro, enfatiza a relação da trajetória do pesquisador com o tema. No segundo momento, descreve a estrutura geral do trabalho.

O capítulo 2 busca contextualizar o ensino na Brigada Militar, evidenciando os principais aspectos históricos e normativos que demarcaram a sua evolução e contribuíram para a criação e consolidação do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública.

O capítulo 3 trata de circunstâncias relacionadas à conservação e reprodução de um *habitus* militar no ensino policial no Rio Grande do Sul valendo-se dos conceitos de campo, *habitus* e de capital cultural derivados da teoria de Pierre Bourdieu.

O capítulo 4 procura definir e caracterizar a corrente gerencialista, decorrente da denominada administração pública gerencial, e a vertente societal, oriunda da chamada administração pública societal, que emergiram como um conjunto de ideias baseadas em concepções distintas e que buscam influenciar as práticas da gestão pública brasileira desde os

anos 90. Também aborda os principais conceitos de gestão estratégica e de políticas públicas como elementos de articulação para uma melhor configuração da gestão na Brigada Militar.

O capítulo 5 passa a explorar as contradições entre as correntes gerencial e societal, resultantes do contexto histórico e das concepções ideológicas predominantes nos sucessivos períodos de governo entre 1995 e 2018, e que guiaram a gestão pública e as políticas de segurança pública no Rio Grande do Sul.

O capítulo 6 descreve os procedimentos metodológicos que delinearão a pesquisa. Para a coleta de dados, foram utilizadas a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada. As informações documentais colhidas foram analisadas por meio da técnica de análise documental, e para os dados obtidos pelas entrevistas semiestruturadas foram utilizados os procedimentos de análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (1994), com adequações condicionadas ao objeto de estudo.

O capítulo 7 apresenta os resultados obtidos na pré-análise dos trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública e mostra os resultados decorrentes das entrevistas semiestruturadas que se consubstanciaram em categorias de análise.

Finalmente, o capítulo 8 expressa as considerações finais deste estudo, evidenciando que o CEPGSP, por meio dos seus trabalhos de conclusão, pode contribuir na busca de soluções para segurança pública por meio da ciência. Completam este capítulo proposições para futuras pesquisas neste campo.

## **2 A BRIGADA MILITAR E SEU SISTEMA DE ENSINO**

O propósito deste capítulo é expor os principais marcos históricos e normativos que contribuíram para estruturação e consolidação de um sistema de ensino policial militar no Rio Grande do Sul, demonstrando a sua evolução, que culminou com a criação do Curso Superior de Polícia Militar, atualmente denominado como Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública.

### **2.1 CARACTERIZAÇÃO DA BRIGADA MILITAR**

A Brigada Militar é uma organização policial militar, integrante do sistema de defesa social, que desenvolve as atividades de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, no território do Estado do Rio Grande do Sul, unidade federativa localizada no extremo meridional do Brasil.

Por força do parágrafo 6º do artigo 144 da Constituição Federal, assim como as demais polícias militares brasileiras, constitui-se em força auxiliar e reserva do Exército, subordinando-se ao Governador do Estado. Portanto, sua organização e regime jurídico são militares, consolidados nos princípios da hierarquia e disciplina.

A estrutura organizacional da Brigada Militar segue o modelo preconizado pelo Decreto-Lei nº 667, de 02 de julho de 1969, que estabelece parâmetros gerais de organização e funcionamento das Polícias Militares.

No plano normativo estadual, os marcos referenciais sobre o arranjo e funcionamento organizacionais estão previstos na Lei Complementar nº 10.991, de 18 de agosto de 1997, que dispõe de forma geral sobre a organização básica da Corporação, contemplando a sua definição institucional e detalhando a sua competência.

Os seus integrantes são considerados servidores públicos militares do Estado, nos termos do artigo 46 da Constituição do Rio Grande do Sul e tem o seu regime jurídico definido em estatuto próprio, estabelecido por lei complementar.

Outro aspecto relevante prescrito pela Carta Estadual, no parágrafo 1º do seu artigo 131, é o que remete à competência da Brigada Militar, o processo de formação e qualificação dos seus quadros, englobando a seleção, o preparo, o aperfeiçoamento, o treinamento e a especialização dos integrantes da Corporação.

Para atender a esse preceito referido na Constituição do Estado, a Brigada Militar contempla, na sua estrutura, um sistema de ensino militar, constituído por um Departamento

de Ensino, responsável por coordenar as atividades de ensino, instrução e pesquisa, realizadas por vários órgãos de ensino que compõem a estrutura desse Departamento. Destacam-se entre esses órgãos de ensino a Academia de Polícia Militar – APM e o Instituto de Pesquisa da Brigada Militar – IPBM, responsáveis pela realização do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública – CEPGSP e pela orientação metodológica dos trabalhos de conclusão do mencionado curso.

## 2.2 O ENSINO NA BRIGADA MILITAR

### 2.2.1 Marcos referenciais históricos do ensino na Brigada Militar

A historiografia oficial registra, como data de criação da Brigada Militar, 18 de novembro de 1837, mediante a Lei Provincial nº 7, que criou a Força Policial. Do exame dessa norma, destacam-se os artigos 2º, 3º e 4º, que, pela ordem, dispõem sobre a forma de organização, a finalidade e a subordinação da novel corporação, conforme se percebe:

**Artigo 2º.** Sua organização, disciplina e vencimentos serão os mesmos da tropa de primeira linha.

**Artigo 3º.** Essa força terá por fim auxiliar as justiças, manter a boa ordem, a segurança pública assim na capital, e seus subúrbios, como nas Comarcas por Destacamentos, não podendo ser distraída deste serviço, exceto no caso de invasão de inimigos.

**Artigo 4º.** Estará sujeita diretamente ao Presidente da Província, que a poderá dissolver quando a segurança pública o exigir (PROVÍNCIA DE SÃO PEDRO DO RIO GRANDE DO SUL, 1837).

Depreende-se, portanto, que o Corpo Policial apresentava as seguintes características: tinha organização tipicamente militar, destinava-se, de modo prioritário, às atividades de Polícia, e estava subordinado ao chefe do Poder Regional, o Presidente da Província.

Porém, de acordo com Mariante (1972, p. 70):

O Corpo Policial só foi efetivamente organizado após decorridos quase quatro anos da sua data de criação, por meio do Decreto de 5 de maio de 1841, expedido pelo Dr. Saturnino de Souza e Oliveira, Presidente da Província, que regulamentou a Lei Provincial nº 7, de 18 de novembro de 1837, dispondo que o Corpo Policial seria constituído por duas companhias de cavalaria e duas de caçadores, integralizando 363 homens. Ainda, conforme predispunha o mencionado regulamento, o Corpo Policial contemplava na sua estrutura dirigente, um Estado Maior e um Menor.

Cabe destacar que, em 1837, foi criada a Força Policial, pela Lei Provincial nº 7, mas no ano de 1841, mediante decreto que a regulamentou, foi instalado de forma efetiva o Corpo

Policial. Portanto, nota-se uma discrepância na denominação atribuída à corporação, na confrontação entre a norma que a criou e o seu decreto regulamentador. Nesse sentido, Mariante (1990, p. 17) justifica que ambas as designações tinham sentido semelhante, registrando que, “compulsando-se a série de leis e regulamentos dos primeiros tempos da corporação, verifica-se, para uma mesma época, uma dualidade de batismo, ora referindo-se à FORÇA POLICIAL, ora para o CORPO POLICIAL”.

De outra parte, quanto à lacuna estabelecida entre a sua data de criação e a sua efetiva instalação, Mariante (1972, p. 70) aponta como motivo para essa postergação a dificuldade em completar os quadros da recém criada organização policial nesses primeiros anos, assinalando as circunstâncias: “A revolução Farroupilha em pleno curso, o baixo soldo pago e o prolongado tempo de engajamento, de seis a oito anos, constituíam os fatores que originavam o desinteresse no alistamento para o Corpo Policial”.

Desde o momento da sua criação, a milícia do Rio Grande do Sul passou, oficialmente, por várias denominações: 1. Força Policial (de 18/11/1837 a 05/05/1841), criada, porém não instalada; 2. Corpo Policial (de 05/05/1841 a 26/04/1873); 3. Força Policial (de 26/04/1873 a 26/12/1889); 4. Guarda Cívica (de 26/12/1889 a 28/03/1892); 5. Corpo Policial (de 28/03/1892 a 09/06/1892); 6. Brigada Policial (de 09/06/1892 a 17/06/1892, com duração efêmera); 7. Guarda Cívica (de 17/06/1892 a 15/10/1892); 8. Brigada Militar (de 15/10/1892 até os dias atuais).

A Brigada Militar, portanto, nasce no período imperial e, particularmente, no espaço de tempo em que decorria a Revolução Farroupilha no Rio Grande do Sul (1835-1845). Observa-se que, praticamente desde a sua criação, a força pública sul-rio-grandense envolveu-se em confrontos bélicos, como a Guerra dos Farrapos, a Guerra da Tríplice Aliança contra o Paraguai e em inúmeros movimentos político-militares ocorridos dentro e fora do Estado.

Hélio Moro Mariante (1972), em sua obra denominada “Crônica da Brigada Militar Gaúcha”, divide a história da instituição em três fases histórico-cronológicas distintas. Considera como primeira fase aquela que inicia com a sua criação em 1837 e se prolonga até o final da Revolução Constitucionalista de 1932, a qual designa como *bélica*. A segunda fase, nomeada como *de transição*, abrange o período de 1932 até o ano de 1950. E a terceira, que classifica como fase *policial militar*, compreende de 1950 até os nossos dias.

Cada uma dessas fases é constituída por uma série de evidências e fatos históricos que demarcam a trajetória de transformação da corporação, inicialmente de uma força policial militarizada, passando a uma força estritamente militar (Exército Estadual) para, num terceiro

momento, retornar às origens como uma força de preservação da ordem pública (Polícia Militar).

As três fases pelas quais passou a corporação fizeram com que os seus dirigentes tivessem formação diferenciada, em cada período, adequada às exigências do respectivo contexto histórico-profissional em que exerceram as suas funções.

Ao tratar do ensino na Brigada Militar, Mariante (1972) destaca o fato de que é na formação de seus quadros que a Corporação investe com maior ênfase, reconhecendo, desse modo, a importância do ensino policial para a preparação dos seus gestores. E nessa linha, assevera:

Condutores de homens, verdadeiros líderes dentro da sociedade, necessitam ter um preparo profissional e uma cultura geral apreciáveis, não só para a eficiência do Comando que exercem e que a hierarquia obriga, como, também, para saberem agir nas várias constantes e importantes missões que lhes são cometidas (MARIANTE, 1972, p. 263).

De acordo com Bourdieu (2004), para que um campo possa se estruturar com o fim de atingir a sua autonomia, é necessário que ele construa os seus próprios quadros. Isso significa afirmar que no curso do processo de autonomização de um campo, é essencial que haja dedicação em prover formação, de modo a criar um *habitus* que identifique o campo.

Nesse sentido, para se definir o processo de autonomização de um campo policial militar no Rio Grande do Sul, buscam-se evidências que retratem a intenção dos militares estaduais em zelar pelo seu próprio processo de formação de quadros.

Especialmente, com relação à preparação para o oficialato, três acontecimentos se destacam como marcos referenciais nesse sentido: a Missão de Instrução do Exército na Brigada Militar, em 1909; a criação do Curso de Ensino, em 1916; a implantação do Curso Superior de Polícia, em 1969.

Esses três fatos constituem-se em elementos construídos para garantir a coesão no interior do campo, de forma a proporcionar a formação de um *habitus* específico dentro do campo policial militar (BORDIEU, 1983).

### **2.2.2 A Missão de Instrução do Exército na Brigada Militar**

Ao tratar da Missão de Instrução do Exército na Brigada Militar, Cabeda (1991) alude a um determinado desconhecimento histórico vigente sobre o estabelecimento de relações entre o Exército Brasileiro e a Corporação. Esse relacionamento se inicia após a proclamação

da República e se projeta até a década de 30. Atribui a origem desse contato às excelentes relações firmadas entre o Exército e o Partido Republicano Rio-Grandense (PRR), por conta da habilidade de Júlio Prates de Castilhos, líder do partido, em atrair o apreço dos Oficiais do Exército, ao dar apoio aos famosos acontecimentos conhecidos por Questão Militar<sup>1</sup>. Portanto, em consequência desse profícuo convívio entre o Exército Brasileiro e o Partido Republicano Rio-Grandense, instaura-se, também, uma ligação com a Corporação Estadual.

Além disso, Júlio de Castilhos foi o grande artífice da Constituição positivista de 1891, e tornou-se apoiador de Floriano Peixoto no Rio Grande do Sul até falecer, no ano 1903. O seu herdeiro político, Antônio Augusto Borges de Medeiros “[...] governaria o Rio Grande do Sul por um quarto de século, apoiado na Constituição redigida por Castilhos e em dois pilares de rígidas normas de hierarquia e disciplina: o Partido Republicano Rio-Grandense e a Brigada Militar” (CABEDA, 1991, p. 102).

A ascendência desses dois líderes republicanos rio-grandenses se propagaria também entre os jovens militares do Exército que compunham tanto a guarnição sediada no Rio Grande do Sul, bem como entre os que frequentavam a Escola Preparatória e de Tática do Rio Pardo (até 1903) e a Escola Militar de Porto Alegre, determinando o estabelecimento de estreitas ligações políticas.

Dessa aproximação política, conforme Cabeda (1991), resultou que, de forma natural, oficiais superiores do Exército fossem alçados à condição de Comandante-Geral da Brigada Militar. Desse modo, os primeiros Comandantes-Gerais da Brigada Militar, a partir de 1892, no período republicano, foram oficiais do Exército, nesta ordem: Joaquim Pantaleão Teles de Queiroz (1893 a 1896); José Carlos Pinto Júnior (1897 a 1909); Cipriano da Costa Ferreira (1909 a 1915) e João de Deus Canabarro Cunha (1932 a 1937).

Em 15 de outubro de 1892, com a extinção da Guarda Cívica e a criação da Brigada Militar, sua estrutura organizacional, conforme Pereira (1950, p. 62) passou a ser “modelada pela dos corpos do Exército Nacional”.

A função atribuída à Brigada Militar, a partir de 1892, estruturada como um exército estadual é evidenciada por Rocha (1987, p. 3), quando afirma: “A instituição da Brigada Militar como ‘força militar’ está inserida no contexto da consolidação republicana do Rio Grande do Sul”.

---

<sup>1</sup>**Questão Militar:** constituiu-se numa série de incidentes entre 1883 e 1887, suscitados pelos embates entre grupos de militares brasileiros e autoridades políticas imperiais, conduzindo a uma grave crise política que culminou com o fortalecimento da campanha republicana (CASTRO, 1995).

Nesse período inicial de organização, o Major do Exército, Engenheiro Militar Joaquim Pantaleão Telles de Queiroz, comissionado no posto de coronel, e “amigo devotado de Júlio de Castilhos”, conforme Pereira (1950, p. 68), constituiu o seu primeiro comandante.

De acordo com Rocha (1987, p. 10), em 22 de outubro de 1892, por meio do Ato nº 371, foi aprovado o Regimento da Brigada Militar, em que se destacam os artigos 1º, 2º e 6º, transcritos a seguir, que definem expressamente o seu caráter militar e a sua competência legal:

**Art. 1º.** – A força militar do Estado do Rio Grande do Sul se comporá de 1.188 praças, inclusive oficiais.

**Art. 2º**– A força se denominará Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul.

[...]

**Art. 6º.** – A Brigada Militar, cuja ação se estenderá a todo o Estado do Rio Grande do Sul, incumbe zelar pela segurança pública, manutenção da República e do governo do Estado, fazendo respeitar a ordem e executar as leis.

Simões (2014, p. 130), ao comentar mais especificamente o artigo 6º do mencionado ato normativo, no que se refere à competência da Brigada Militar, destaca que “a incumbência da preservação da ordem e da segurança pública, originária da época do Corpo Policial da Província, soma-se o dever de manter a República e o Governo do Estado [...]”.

Observa-se, portanto, que, no período de transição da monarquia para a república, a Força Policial tem a sua designação alterada, primeiramente, para Guarda Cívica e, em seguida, modificada para Brigada Militar. Nesse sentido, Rocha (1987, p. 48) realça que “[...] esta transformação, entretanto, transcendeu a simples mudança nominal na medida em que mexeu na natureza da Corporação. De força policial militarizada, passou a força estritamente militar”.

À época da chegada da Missão de Instrução do Exército, o Comandante Geral da Brigada Militar era o Coronel Cipriano da Costa Ferreira, Oficial do Exército Nacional, que iniciou o seu comando em 15 de março de 1909 e o encerrou em 30 de março de 1915.

A data de 10 de julho de 1909 pode ser considerada como o marco inaugural da Missão de Instrução, pois foi nessa ocasião, conforme registra Pereira (1950, p. 396), que o Ministério da Guerra, por meio do aviso 971, passava a disposição do Governo do Estado do Rio Grande do Sul “[...] o 1º Tenente Rui França para servir de instrutor da Brigada Militar”. Logo a seguir, em 03 de setembro do mesmo ano, o 2º Tenente Francisco De Lorenzi era nomeado com o mesmo propósito, sendo os dois oficiais comissionados no posto de Capitão.

O perfil dos Oficiais do Exército que atuaram como instrutores, naquela época, era composto por alguns jovens que chegavam na condição de Aspirantes ou Tenentes, e outros

que se vinculavam à Brigada Militar durante quase toda a sua trajetória profissional, tendo muitos deles conquistado o posto de General.

Cumprе assinalar, conforme menciona Pereira (1950, p. 401), que a ordem do dia nº 59, de 1º de dezembro de 1909, que publicou a reorganização da Brigada Militar, estabelecia que: “Os oficiais do Exército que servirem na Brigada Militar, como instrutores, farão parte do Estado Maior”. Portanto, conforme se depreende, aos Oficiais do Exército que fossem designados para servir como instrutores junto à milícia estadual, era reservada uma posição de destaque na estrutura organizacional.

A ocupação profissional dos Oficiais do Exército que fizeram parte da Missão de Instrução, de acordo com Cabeda (1991, p. 103) foi abrangente,

[...] pois estendeu-se à elaboração e organização dos regulamentos, à instrução dos efetivos e preparação dos quadros, à arbitragem de exercícios e manobras, à seleção do armamento a adotar, ao estudo da reorganização da milícia, ao assessoramento do Comando Geral durante os períodos revolucionários e, como coroamento, o próprio comando de forças em campanha.

Nesse sentido, observa-se que o papel da Missão de Instrução foi o de consolidar um *ethos* militar, tão necessário naquele contexto histórico, haja vista que, a partir de 1892, quando adquire a atual designação e sofre uma reorganização, a Brigada Militar passa a ser um dos sustentáculos do Partido Republicano Rio-Grandense (CABEDA, 1991).

Por fim, à luz da teoria dos campos de Bourdieu, a qual considera que a cada campo corresponde um *habitus*, compreendido como um sistema de disposições incorporadas, específico do campo, é possível depreender que a Missão de Instrução do Exército na Brigada Militar contribuiu também para a definição do campo policial militar, pois ela se constituiu num dos primeiros indicativos da estruturação de um profissionalismo policial militar na milícia Rio-Grandense (BOURDIEU, 2003).

### **2.2.3 A criação do Curso de Ensino**

Os registros históricos dão conta de que uma das primeiras atividades de ensino realizadas na Brigada Militar foram as “escolas regimentais”, criadas em 1898, pelo coronel José Carlos Pinto Júnior, que comandou a instituição por doze anos, no período entre 11 de fevereiro de 1897 a 15 de fevereiro de 1909. “Elas funcionavam em cada uma das unidades que compunham a corporação e o seu objetivo era alfabetizar as praças, sendo as aulas ministradas por oficiais integrantes dessas unidades” (PEREIRA, 1950, p. 354).

No período de consolidação do regime republicano, o Coronel Afonso Emílio Massot exerceu a função de Comandante-Geral da Brigada Militar, primeiramente entre 30 de março de 1915 até 18 de maio de 1917, de forma interina e, posteriormente, dessa data até 21 de outubro de 1925, como titular. Ele foi o primeiro comandante da instituição que não pertencia ao Exército Brasileiro (PEREIRA, 1950).

Durante o seu comando, Massot, que havia sido professor na vida civil no Colégio Evolução, em Pelotas, investiu massivamente no ensino, proporcionando progressos na formação e no aprimoramento profissional (PEREIRA, 1950).

Em 1º de março de 1916, o Tenente-Coronel Afonso Emílio Massot, então Comandante-Geral, interino, por meio da Ordem do Dia nº. 31, criou o Curso de Ensino, que se destinava a aperfeiçoar oficiais e graduados. Sua duração era de dois anos e seu programa de matérias contemplava o ensino de português, francês, matemática, geografia, história do Brasil e desenho linear (PEREIRA, 1950).

Pereira (1950, p. 497) assinala que, na justificativa de sua criação, contida no início da mencionada Ordem do Dia, constava que: “Desejando proporcionar aos Oficiais e inferiores da Brigada Militar os meios de se aperfeiçoarem no conhecimento de várias matérias de instrução intelectual, sem sacrifícios pecuniários, resolvo criar um ‘Curso de Ensino’ [...]”.

Ao tratar da criação do Curso de Ensino em 1916, pelo Coronel Afonso Emílio Massot, “um oficial progressista e empreendedor”, então Comandante-Geral, Aldo Ladeira Ribeiro (1987a, p. 4) relata as dificuldades iniciais do curso:

[...] teve, em seus primeiros anos, existência precária. Mantinha-o, com poucos recursos, a Caixa da Brigada; os professores e instrutores lecionavam cumulativamente com suas obrigações normais e os alunos frequentavam-no sem prejuízo dos encargos que lhes correspondiam nas unidades e repartições, em que serviam.

E arremata que, em consequência, “[...] só podiam as aulas funcionar após o expediente” (RIBEIRO, 1987a, p. 5).

Com o decorrer dos anos, o Curso de Ensino passou por algumas modificações. Em 1918, teve a sua designação alterada para Curso de Preparação Militar (CPM), e o seu período de duração foi aumentado para dois anos e meio. No ano de 1934, o CPM foi transformado em Centro de Instrução Militar (CIM). Em 1967, recebeu a designação de Escola Superior de Formação e Aperfeiçoamento de Quadros da Brigada Militar (ESFAQ-BM). Em 1969, passou a denominar-se Academia de Polícia Militar.

Nesse sentido, Simões (2006, p. 81) destaca:

Com o advento do Curso de Ensino, estava plantada a semente que mais tarde se transformaria na Academia de Polícia Militar. Ao mesmo tempo, iniciava-se na corporação uma nova área especializada, responsável pela formação e aperfeiçoamento de seus quadros.

Desse modo, inspirada no modelo de ensino de formação de quadros, vigente no Exército Nacional, a Brigada Militar passa a estruturar-se para qualificar o ensino e melhorar a formação de seus gestores.

Portanto, conforme se depreende, a criação do Curso de Ensino, em 1º de março de 1916, representa um forte elemento de legitimação do campo policial militar, pois à luz da teoria de Bourdieu (2004), um campo só se legitima quando dedica atenção com o seu próprio sistema de formação de quadros ou, em outras palavras, quando passa a envidar esforços no sentido de edificar um modelo para a sua própria formação.

Diante desses fatos, é possível afirmar que foram as transformações vivenciadas pela Brigada Militar que moldaram o profissionalismo policial militar. Isso porque as características peculiares ao campo policial militar estão substancialmente alicerçadas no grau de profissionalização do campo e, singularmente, na estabilização constante dos atores no interior desse campo (BOURDIEU, 2004).

#### **2.2.4 A criação do Curso Superior de Polícia Militar/ Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública**

Em decorrência do conteúdo contido no Decreto-Lei Federal nº 317/67 (que reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal) foram editadas uma série de normas no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, no sentido de readequar a estrutura da Brigada Militar aos novos ditames normativos federais.

Nesse sentido, o Curso Superior de Polícia Militar (CSPM), posteriormente denominado como Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública (CEPGSP), foi criado em 18 de novembro de 1968, pelo Decreto nº 19.393, editado pelo Governador do Estado do Rio Grande do Sul, nos seguintes termos:

DECRETO Nº 19.393, DE 18 DE NOVEMBRO DE 1968.  
Cria, para funcionar na Escola Superior de Formação e Aperfeiçoamento de Quadros, da Brigada Militar, o Curso Superior de Polícia Militar.  
O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições constitucionais, tendo em vista o disposto no artigo 11, letra "b", do Decreto-lei federal nº 317, de 13 de março de 1967, e a necessidade de serem

ampliados os conhecimentos dos membros da PM, para o adequado cumprimento das tarefas que lhes são afetas,

DECRETA:

**Art. 1º** - É criado, para funcionar na Escola Superior de Formação e Aperfeiçoamento de Quadros, da Brigada Militar, o Curso Superior de Polícia Militar, que deverá ter início a partir do ano letivo de 1969.

**Art. 2º** - O Comando Geral da Brigada Militar submeterá à aprovação do Governador, no prazo de sessenta dias, a contar da publicação deste Decreto, regulamento dispondo sobre o modo de funcionamento do mencionado Curso.

**Art. 3º** - Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 18 de novembro de 1968 (RIO GRANDE DO SUL, 1968).

A justificativa para a sua criação estava pautada por duas condições: a primeira, em cumprir o disposto no artigo 11, letra “b”, do Decreto-Lei federal nº 317, de 13 de março de 1967 (que reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal); a segunda, na necessidade de ampliar os conhecimentos dos membros da PM para o adequado cumprimento das tarefas que lhes são afetas, pela mencionada norma federal (RIO GRANDE DO SUL, 1968).

Observa-se, do texto legal, que o CSPM foi criado para funcionar na Escola Superior de Formação e Aperfeiçoamento de Quadros, da Brigada Militar, denominação anterior, atribuída à atual Academia de Polícia Militar, com prazo inicial de funcionamento previsto a partir do ano letivo de 1969. Também estipulava a mencionada norma que o Comando da Corporação deveria submeter à aprovação do Governador, no prazo de sessenta dias, contados da sua publicação, a regulamentação do modo de funcionamento do curso (RIO GRANDE DO SUL, 1968).

De outra parte, o artigo 11, letra “b”, do Decreto-Lei federal nº 317/67, dispositivo normativo impulsionador da criação do CSPM, estabelecia que:

**Art. 11.** O acesso na escala hierárquica, tanto de oficiais como de praças, será gradual e sucessivo, por promoção, de acordo com legislação peculiar a cada Unidade da Federação, exigidos os seguintes requisitos básicos:

- a) Para a promoção ao posto de Major: curso de aperfeiçoamento feito na própria corporação ou em Fôrça Policial de outro Estado;
- b) Para a promoção ao posto de Coronel: curso superior de Polícia desde que haja o curso na Corporação (BRASIL, 1967).

Verifica-se, portanto, que, por expressa determinação normativa, a partir daquela data, o Curso Superior de Polícia impunha-se como requisito básico para a ascensão funcional ao último posto da escala hierárquica das Polícias e Corpos de Bombeiros Militares.

Em 28 de abril de 1969, mediante o Decreto nº 19.629, foi aprovado o Regulamento do Curso Superior de Polícia Militar da Brigada Militar. Esse documento de ensino destinava-

se a estabelecer as regras gerais de funcionamento do curso, compreendendo, dentre outras: a finalidade, as condições de matrícula, o regime do curso, os turnos de funcionamento, a duração, as matérias, a frequência, o aproveitamento, os requisitos para o desligamento e nova matrícula, o julgamento dos trabalhos, a classificação final.

Do exame do seu artigo 1º, extrai-se a finalidade do curso:

**Art. 1º** – O Curso Superior de Polícia Militar visa proporcionar aos Oficiais Superiores das Polícias Militares, possuidores do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, os conhecimentos essenciais sobre o planejamento e o emprego conjunto dos diferentes organismos Policiais em operações da manutenção da ordem pública e do Estado Maior nos Comandos Gerais das Polícias Militares, assim como para o exercício de funções dos altos postos de direção nas Organizações Policiais Militares (RIO GRANDE DO SUL, 1969).

Portanto, o curso, desde a sua criação, além de constituir-se num requisito normativo para que os Oficiais Superiores da Brigada Militar possam alcançar o posto de coronel, tem como propósito prepará-los para o exercício de funções de alta gerência no âmbito da organização.

Ao tratar do regime do curso, o mencionado regulamento estabelece, em seu artigo 5º, que o CSPM compreende três ciclos: básico, profissional e operacional.

1. Ciclo Básico, visando a uniformizar os conhecimentos relativos à Segurança Nacional, Segurança Interna, Planejamento, Cultura Jurídica e Geral, necessárias ao exercício de elevadas funções de Estado Maior, comando e Chefia, nas Organizações Policiais Militares.
2. Ciclo Profissional, visando a preparar os Oficiais Superiores a funções de Estado Maior dos Comandos Gerais e desenvolver os conhecimentos de planejamento e emprego operacional, com vistas à atuação de Unidade de Polícia Militar em missões de Manutenção da Ordem Pública, Segurança Interna e Defesa Territorial Terrestre.
3. Ciclo Operacional, visando a realizar exercícios de conjunto, tipo manobra, na carta, desenvolvendo uma situação de manutenção da ordem e Segurança Interna, com o objetivo de ser estudada a integração do organismo policial no planejamento das situações já referidas (manutenção da ordem e segurança interna). Deverá ser interessada no exercício a Secretaria de Segurança do Estado, a fim de integrar no mesmo os organismos policiais civis. Um dispositivo de comunicações deverá ser mantido a fim de atender aos Postos de Comando hipotéticos, criados para o exercício (RIO GRANDE DO SUL, 1969).

O período de duração do curso foi estabelecido em vinte e uma semanas, e o currículo era constituído pelas seguintes matérias: 1. Segurança Nacional. 2. Informações. 3. Cultura Política. 4. Cultura Jurídica. 5. Estudos Brasileiros. 6. Funcionamento de Órgãos de Planejamento. 7. Técnica de Administração. 8. Ciências Sociais. 9. Organização e Emprego de Unidades de PM. 10. Trabalho de Comando e de Estado Maior. 11. Comunicações. 12.

Segurança Interna e Defesa Territorial Terrestre. 13. Informações da Defesa Interna. 14. Administração Militar. 15. Liderança e Chefia. 16. Relações Públicas. 17. Mobilização Militar. 18. Levantamento Estratégico.

Conforme Ata de Conclusão do Curso, publicada no Boletim Geral nº 236, de 10 de dezembro de 1969, a primeira turma do CSPM funcionou no ano seguinte ao da sua criação normativa, com início em 02 de junho de 1969, e foi constituída por dezesseis oficiais-alunos, sendo treze pertencentes à Brigada Militar, dois da Polícia Militar do Estado do Paraná e um Delegado de Polícia (RIO GRANDE DO SUL, 1969).

O Regulamento do CSPM também previa em seu artigo 31 que: “Art. 31 - O aluno que for classificado na turma, em primeiro lugar, fará jus, como prêmio, a uma medalha que será instituída pelo Comando Geral da Brigada” (RIO GRANDE DO SUL, 1969).

Em 11 de dezembro de 1969, o Decreto nº 20.025, instituiu a Medalha “Tiradentes”, que é concedida ao Oficial da Brigada Militar que concluir o Curso Superior de Polícia Militar, em primeiro lugar.

De outra parte, compulsando-se o Plano Geral de Ensino do Curso de Formação de Oficiais relativo ao ano de 1974, verifica-se que, ao tratar dos cursos permanentes, o mencionado documento arrola o CSPM (atual CEPGSP) dentre eles, bem como o define e estabelece a sua finalidade:

[...] c) Curso para Oficiais Superiores que se constitui no curso máximo da carreira policial militar e destina-se à complementação dos conhecimentos adquiridos nos cursos anteriores, preparando o Oficial Superior para o exercício de funções de Estado Maior e de Alto Comando (RIO GRANDE DO SUL, 1974, p. 10).

Portanto, o mencionado instrumento normativo de ensino já destacava, naquela época, a relevância do curso para a cadeia hierárquica da corporação, pontuando o seu caráter integralizador e sequencial dos conhecimentos auferidos e acumulados nos cursos precedentes da carreira, contribuindo, dessa forma, para capacitar os Oficiais Superiores ao desempenho das funções de alta gerência na Corporação.

Posteriormente, a partir de 1997, com o advento da Lei Complementar nº 10.992/97, que dispôs sobre a Carreira dos Servidores Militares do Estado do Rio Grande do Sul, o Curso Superior de Polícia Militar recebeu a atual denominação de Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública – CEPGSP (RIO GRANDE DO SUL, 1997).

No ano de 2005, a Lei de Ensino da Brigada Militar (Lei nº 12.349, de 27 de outubro de 2005), ao abordar as modalidades de curso previstas no sistema de ensino da instituição,

classificou, mediante lei formal, o Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública como curso em nível de pós-graduação.

O processo seletivo para o CEPGSP obedece a critérios estabelecidos pelo Departamento de Ensino da Brigada Militar, através de edital interno, definido para cada edição do curso, conforme Anexo C, sendo constituído, atualmente, por exames: intelectual, de saúde e físico (RIO GRANDE DO SUL, 2017).

Basicamente, os editais em sua estrutura formal são constituídos por itens e subitens que descrevem etapas de desenvolvimento e critérios de avaliação para os exames, teórico, médico e físico e para o processo seletivo e de preenchimento de vagas; além disso, agregam prescrições gerais não contempladas nos itens anteriormente mencionados. Também integram como anexos aos editais: o calendário geral de atividades; a relação de Oficiais Superiores convocados para a seleção; o modelo de requerimento para inscrição e desistência; o quadro de disciplinas do curso (RIO GRANDE DO SUL, 2017).

Os editais são lançados como anexos aos Boletins-Gerais da Brigada Militar e publicados na rede intranet, portanto a sua publicidade é interna, ficando restrita aos interessados no âmbito interno da corporação (RIO GRANDE DO SUL, 2017).

Os candidatos da Brigada Militar são convocados para o processo seletivo respeitada a ordem de antiguidade, dentro dos respectivos quadros (Quadro de Oficiais de Estado Maior – QOEM; e Quadro de Oficiais Especialistas em Saúde – QOES), em número igual ao dobro do número de vagas previstas para a respectiva seleção do curso. A relação dos oficiais superiores convocados para a seleção, em cada edição, é organizada pela Comissão de Avaliação e Mérito, por meio da sua Subcomissão de Avaliação e Mérito de Oficiais (RIO GRANDE DO SUL, 2017).

A prova escrita tem por objetivo avaliar o conhecimento técnico-profissional dos candidatos ao curso e aborda conteúdos sobre temas indicados no respectivo edital. Somente são considerados aptos para a realização do CEPGSP os candidatos que obtiverem nota final na prova de seleção, igual ou superior a sete (7.0). As avaliações médica e física, de acordo com o Regimento Interno do Departamento de Ensino, têm caráter eliminatório (RIO GRANDE DO SUL, 2014).

De uma forma geral, os editais contêm requisitos permanentes que delineiam a sua estrutura e que aparecem nas diferentes edições com pequenas variações no seu conteúdo, conforme demonstra o quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Informações contidas nos editais do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública, 1995 a 2018 (somente nos anos em que houve edições)

Ano	Exame Saúde	Exame Físico	Exame Teórico	Grau Mín. Prova Escrita	Carga Horária	Trabalho Final
1995	Sim	Sim	Não	-	680	Monografia
1996	Sim	Sim	Não	-	680	Monografia
1997	Sim	Sim	Não	-	680	Monografia
1998	Sim	Sim	Não	-	520	Monografia
2000	Sim	Sim	Não	-	360	Monografia
2001	Sim	Sim	Não	-	360	Monografia
2002	Sim	Sim	Não	-	415	Monografia
2004	Sim	Sim	Sim	8	425	Monografia
2005	Sim	Sim	Sim	8	425	Monografia
2006	Sim	Sim	Sim	8	415	Monografia
2010	Sim	Sim	Sim	7	425	Monografia
2011	Sim	Sim	Sim	7	425	Monografia
2012	Sim	Sim	Sim	7	425	Monografia
2014	Sim	Sim	Sim	7	415	Monografia
2015	Sim	Sim	Sim	7	360	Artigo
2016	Sim	Sim	Sim	7	380	Artigo
2017	Sim	Sim	Sim	7	625	Artigo

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações do Departamento de Ensino da Brigada Militar (2018).

Portanto, ao final do processo seletivo são chamados para frequentar o CEPGSP os candidatos considerados aptos na prova de conhecimentos específicos, em estrita obediência à ordem de antiguidade, dentro dos seus respectivos quadros, e no limite das vagas previstas para o curso.

Quanto ao quadro de disciplinas do CEPGSP, atualmente, ele é estruturado em cinco módulos, que contemplam doze disciplinas, conforme segue:

Quadro 2 – Quadro de disciplinas do CEPGSP – Ano de 2017

<b>FASES</b>	<b>MÓDULO</b>	<b>DISCIPLINA</b>	<b>CH</b>
<b>1ª FASE METODOLÓGICA</b>	<b>I - METODOLOGIA CIENTÍFICA</b>		30
<b>2ª FASE ESTRUTURAL</b>	<b>II - FUNDAMENTAÇÃO DA SOCIEDADE</b>	1. Estado, Segurança Pública e Ciência Policial	30
	<b>III - JURÍDICO</b>	2. Direito Administrativo da Segurança Pública	30
	<b>IV - ADMINISTRAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS</b>	3. Processo Decisório e Análise de Cenários - Alta Gestão	30
		4. Gestão Pública e Planejamento Estratégico Situacional - Alta Gestão	30
		5. Logística e Orçamento	30
		6. Propedêutica e Gestão de Ensino	25
		7. Estratégia de Controle da Gestão Pública	25
		8. Políticas Públicas de Segurança - Alta Gestão	25
		9. Construção e Análise de Projetos e Convênios	30
	<b>V - CIÊNCIA POLICIAL E POLÍCIA OSTENSIVA</b>	10. Análise de Risco Aplicada à Função Policial - Alta Gestão	25
		11. Inteligência Estratégica de Segurança Pública	30
		12. Dinâmica da Criminalidade	25
<b>TOTAL</b>			<b>365</b>
<b>SEMINÁRIO DE INTEGRAÇÃO</b> (Sem Gratificação de Magistério)			20
<b>3ª FASE ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA</b>	<b>VI - TCC (conclusão e apresentação do artigo científico).</b>	Orientação individual dos artigos científicos aos discentes (30 alunos X 8 h/a)	<b>240</b>

Fonte: Departamento de Ensino da Brigada Militar (2018).

Verifica-se, do quadro de disciplinas do CEPGSP, relativo ao ano de 2017, que estão previstas 365 horas de conteúdos disciplinares, aos quais são agregadas 20 horas relativas ao Seminário de Integração, acrescidas de 240 horas, a título de orientação metodológica (individual), totalizando 625 horas.

Por fim, num esforço de aproximação com aspectos centrais do conceito de *habitus* em Bourdieu, conforme se pode observar desse conjunto de características do curso, até aqui abordadas, tais como histórico e causas de criação, regulamentação, vinculação com o processo de ascensão funcional, processo seletivo, regime acadêmico, quadro de disciplinas, que elas determinam que o curso, contemplado como de caráter permanente e sequencial pela

instituição, se constitua num instrumento de reprodução e conservação de um *habitus* policial militar (BOURDIEU, 1983).

### **3 A CONSERVAÇÃO E REPRODUÇÃO DE UM *HABITUS* MILITAR NO ENSINO POLICIAL NO RS**

Este capítulo tem o propósito de apresentar os principais conceitos da teoria de Pierre Bourdieu que servirão de fundamento para analisar e interpretar a presença de mecanismos de conservação e reprodução de um *habitus* no ensino policial militar, a constituição de um campo específico e a existência de capital cultural como um princípio de diferenciação.

#### **3.1 O CONCEITO DE CAMPO**

Bourdieu (2004, p. 20) refere-se ao conceito de *campo* como um “espaço relativamente autônomo”, um “microcosmo dotado de leis próprias”, mas que também sofre influências e se relaciona a um espaço social mais amplo. Nesse universo estão inseridos agentes e instituições que procuram conservar ou atingir determinadas posições.

E essa autonomia é destacada, na medida em que esse microcosmo, assim como o macrocosmo, também está sujeito às leis sociais, porém tais regras não são as mesmas, mas específicas desse microcosmo. Isto significa dizer que este universo denominado campo constitui-se num mundo social como os outros, mas que se submete a leis sociais que lhes são mais ou menos peculiares (BOURDIEU, 2004).

Isto remete imediatamente a refletir sobre o grau de autonomia que os campos desfrutam. E essa aferição do grau de autonomia, segundo Bourdieu (2004), está centrada na descoberta da natureza das pressões externas, na forma como elas se exercem e, também, de que modo se manifestam as resistências que caracterizam a autonomia, ou seja, quais são os arranjos que o microcosmo engendra para escapar dessas imposições externas e obter condições de reconhecer apenas suas próprias determinações internas.

Nessa linha, Bourdieu (2004), ao se referir às pressões externas, aduz que, independentemente da sua natureza, elas só produzem os seus efeitos por meio do campo, são intermediadas pela lógica do campo.

Uma das demonstrações mais perceptíveis da autonomia do campo, segundo Bourdieu (2004), diz respeito a sua capacidade de refratar, isto é, de desviar da sua intenção original uma demanda ou pressão externa, retraduzindo-a sob uma forma específica. Assim, quanto maior autonomia detiver um campo, maior será o seu poder de refração, de retradução, por consequência, com mais intensidade, as imposições externas serão transfiguradas.

Bourdieu (2003, p. 119) define campo “[...] como espaços estruturados de posições (ou de postos) cujas propriedades dependem da sua posição nesses espaços e que podem ser analisados independentemente das características dos seus ocupantes (em parte determinadas por eles)”.

Nesse sentido, Bourdieu (2003) destaca que os campos se regem a partir de preceitos gerais que fazem com que campos acentuadamente dessemelhantes tenham regras de funcionamento constantes, invariáveis. Isso possibilita a utilização do conteúdo apreendido sobre o funcionamento de cada campo específico para a interpretação de outros campos.

Ainda, ao se referir a noção de campo, Bourdieu (1983, p. 44) afirma que o campo pode ser “[...] entendido ao mesmo tempo como campo de forças e campo de lutas que visam transformar esse campo de forças”. Assim, pode ser considerado como um campo de forças, na medida que compele os agentes que estão nele envolvidos a atuar como um grupo mobilizado na defesa dos seus interesses; e como um campo de lutas, dentro do qual os agentes se defrontam, utilizando os meios e fins distintos, de acordo com a posição que ocupam na estrutura do campo de forças, contribuindo, desse modo, para a conservação ou a transformação da estrutura do campo.

Para Bourdieu (2004, p. 29): “Qualquer que seja o campo, ele é objeto de luta, tanto em sua representação quanto em sua realidade”. Isso significa depreender que o campo é um lugar de concorrência, de embates, de tensão, de lutas, de poder. Dessa forma, o campo assume o significado de um espaço simbólico onde os confrontos legitimam as representações.

Ao enfatizar a importância da estrutura das relações objetivas existentes entre os diferentes agentes, Bourdieu (2004, p. 23) atribui a elas o caráter de princípios do campo, em razão de que as relações objetivas são constitutivas do campo. Segundo o autor, “é a estrutura das relações objetivas entre os agentes que determina o que eles podem e não podem fazer”. Em outras palavras, é a posição que os agentes ocupam nessa estrutura que serve como um delimitador ou um guia para as suas tomadas de posição.

Essa estrutura é estabelecida pela distribuição de capital num determinado momento, entre os diversos agentes engajados num determinado campo. Isso significa dizer que os agentes (indivíduos ou instituições) distinguidos pelo seu volume de capital determinam a estrutura do campo em relação ao seu peso, que depende do peso de todos os demais agentes, ou seja, de todo o espaço (BOURDIEU, 2004).

Portanto, a partir dessa concepção de campo delineada por Bourdieu, pode-se atribuir também, por simetria, a existência de um campo policial militar, um microcosmo constituído

pelos agentes (militares estaduais de diversos graus hierárquicos) e instituições (Polícias Militares; Brigada Militar) que obedecem a regras próprias e que detêm um relativo grau de autonomia em relação à sociedade, em razão da natureza da atividade que desempenham e de sua importância simbólica neste contexto.

### 3.2 O CONCEITO DE *HABITUS*

Em primeiro lugar, diante da abrangência da obra de Bourdieu, pode-se afirmar que o conceito de espaço social se constitui num elemento essencial para a compreensão do conceito de *habitus*.

Pierre Bourdieu (1996), em sua obra denominada “Razões práticas: sobre a teoria da ação”, ao discorrer sobre o dilema da existência ou não de classes sociais, credita a noção de espaço social, alicerçada sobre a noção de diferença, contida no seu modelo teórico, como a solução dessa antinomia.

Nesse sentido, Bourdieu (1996, p. 19) acentua que essa conotação de separação, de diferença, está presente na própria constituição do conceito de espaço, ao considerá-lo como um

[...] conjunto de posições distintas e coexistentes, exteriores umas às outras, definidas umas em relação às outras por sua exterioridade mútua e por relações de proximidade, de vizinhança ou de distanciamento e, também por relações de ordem, como acima, abaixo e entre.

Portanto, para o autor, o espaço social é erigido de uma forma em que os agentes ou os grupos ocupam posições distintas nos modelos de distribuição estatística, sensibilizados por dois princípios diferenciadores consubstanciados: no capital econômico e no capital cultural. Logo, o grau de afinidade dos agentes é estabelecido a partir da sua maior ou menor proximidade com esses dois balizadores.

Conforme Bourdieu (1983, p. 65), o *habitus* é compreendido como:

[...] um sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona a cada momento como uma matriz de percepções, de apreciações e de ações – e torna possível a realização de tarefas infinitamente diferenciadas, graças às transferências analógicas de esquemas [...].

Em outras palavras, esse sistema de disposições estruturadas conforme o meio social dos indivíduos funcionaria como um princípio gerador e organizador de práticas e representações (BOURDIEU, 1983).

A partir da concepção do *habitus*, Bourdieu (1983) procura explicar como se estabelece a mediação entre o indivíduo e a sociedade. O *habitus*, desse modo, surge como um preceito mediador entre práticas individuais e as condições sociais de existência. Ele se mostra como social e individual, pois tanto diz respeito a um grupo ou a uma classe, como ao indivíduo.

Nesse sentido o *habitus* diz respeito à mediação estabelecida entre os condicionantes sociais exteriores e a subjetividade dos indivíduos, isto é, consistiria na ligação entre as dimensões objetiva e subjetiva do mundo social ou, em suma, entre a estrutura e a prática (BOURDIEU, 1983).

Segundo Bourdieu (1983), isso acontece porque a estrutura das práticas sociais não se constitui num processo que ocorra mecanicamente, de fora para dentro, em conformidade com as condições objetivas presentes em determinado espaço ou situação social. De outra parte, tampouco consiste num processo conduzido de forma autônoma, consciente e deliberada pelos indivíduos.

Na verdade, conforme Bourdieu (1983), as práticas sociais seriam estruturadas, ou seja, exibiriam características distintivas da posição social do agente que as produziu, pois a própria subjetividade dos indivíduos, sua visão de mundo, suas preferências, seus desejos, suas aspirações, estariam de antemão estruturadas em relação ao momento da ação.

Dentro dessa perspectiva, Bourdieu (1983, p. 65) entende que cada indivíduo, em razão da sua posição nas estruturas sociais, experimentaria uma série de experiências que seriam responsáveis por estruturar internamente a sua subjetividade, estabelecendo uma espécie de “matriz de percepções e apreciações”, responsável por orientar e estruturar suas ações em todas as situações ulteriores. Mas, assinala o autor que essa matriz (o *habitus*) não se constituiria num conjunto inflexível de regras de comportamento que deveriam ser seguidas pelo sujeito, mas de forma diversa, consistiria num “princípio gerador duravelmente armado de improvisações regradas” (BOURDIEU, 1983, p. 65).

De outra parte, os *habitus* são produtos de posições sociais, de modo que cada classe de posições equivale uma classe de *habitus* (ou de gostos), o que significa dizer que a posição de cada indivíduo na estrutura das relações objetivas oportunizaria uma série de vivências específicas que estariam propensas a se consolidar na forma de um *habitus* amoldado à sua posição social. Esse *habitus*, assim, determinaria com que o indivíduo agisse diante das mais

variadas situações sociais, não como um sujeito qualquer, mas como um integrante característico de um grupo ou classe social que ocupa uma posição determinada nas estruturas sociais. E ao agir desse modo, estaria colaborando, sem perceber, para reproduzir as propriedades do seu grupo social originário, bem como a própria estrutura das posições sociais na qual ele foi formado (BOURDIEU, 1996).

Nesse sentido, a noção de *habitus* fundamenta-se na existência de uma estrutura social objetiva, baseada em relações de luta e dominação entre grupos e classes sociais, em que os agentes tomam parte e cooperam para a sua conservação, através de ações habituais, sem que tenham plena consciência. Isto significa dizer que as ações dos indivíduos são dotadas de um conteúdo objetivo que lhes foge, e assim agem como integrantes de uma classe, mesmo quando não possuem consciência exata disso. Desse modo, exercem o poder e a dominação, especialmente a simbólica, de modo usual, mas não intencional (BOURDIEU, 1996).

Por fim, o conceito de *habitus* e o conceito de campo estão estreitamente interligados na teoria de Bourdieu, pois há uma relação de interdependência entre ambos, do qual resulta uma articulação que se impõe como essencial para uma adequada compreensão do quadro teórico-conceitual. Nesse sentido, a maior parte das ações dos agentes sociais é produto do encontro entre um *habitus* e um campo. Isso se deve ao fato de que entre o campo e o *habitus* vigora uma relação de condicionamento, posto que o campo estrutura o *habitus*, à medida que o *habitus* contribui para constituir o campo (BOURDIEU; WACQUANT, 2002).

Diante disso, depreende-se que o conceito de *habitus* pode servir como suporte teórico para se reconhecer mecanismos de conservação e reprodução de um *habitus* policial militar dentro do subcampo de ensino, a partir de características institucionais, como o sistema de ensino, a hierarquia e disciplina e o conjunto de normas e valores que lhes são peculiares.

### 3.3 O CONCEITO DE CAPITAL CULTURAL

Bourdieu (1999, p. 73), ao estabelecer o conceito de capital cultural, pretendeu, originariamente, buscar as razões do desequilíbrio de desempenho escolar existente entre estudantes oriundos de classes sociais diferenciadas, correlacionando o êxito escolar “[...] à distribuição do capital escolar entre as classes e as frações de classe”. Portanto, o autor atraiu para o centro da discussão do sucesso e do fracasso escolar a questão da existência de classes sociais, materializadas na presença de diferenças e até de oposições entre elas.

Tal concepção significou um rompimento com os fundamentos que sustentam “[...] a visão comum que considera o sucesso ou o fracasso escolar como efeito das ‘aptidões’

naturais”, bem como, os pressupostos relativos às “teorias do capital humano” (BOURDIEU, 1999, p. 73).

De outra parte, Bourdieu (1999, p. 74) tece críticas sobre a definição tipicamente funcionalista das funções da educação, calcada apenas sobre uma dimensão monetarista do investimento escolar e que deixa de considerar “[...] a contribuição que o sistema de ensino traz à reprodução da estrutura social [...]”, ao desconhecer que “[...] o rendimento escolar da ação escolar depende do capital cultural previamente investido pela família e que o rendimento econômico e social do certificado escolar depende do capital social também herdado – que pode ser colocado a seu serviço”.

O capital cultural, segundo Bourdieu (1999), pode se apresentar sob três formas: no estado incorporado; no estado objetivado; e no estado institucionalizado.

Ao discorrer sobre o estado incorporado, Bourdieu (1999, p. 74) destaca que ele concentra a maioria das propriedades do capital cultural, e se caracteriza por estar “ligado ao corpo”, pressupondo a sua “incorporação”. Isto significa dizer que a aquisição de capital cultural demanda uma “incorporação” que se traduz numa ação de assimilação, que exige tempo e esforço pessoal de um agente singular.

No seu estado incorporado, o capital cultural, para Bourdieu (1999, p. 74-75), “[...] é um ter que se tornou ser, uma propriedade que se fez corpo e tornou-se parte integrante da ‘pessoa’, um *habitus*”. Por essas razões, ele está fortemente ligado às capacidades biológicas do seu possuidor e, por consequência, não pode ser transferido de forma imediata, nem tampouco admite acumulação que exceda as capacidades aquisitivas de seu portador, vindo a perecer com a morte deste.

Outro aspecto destacado por Bourdieu (1999, p. 75) reside no fato de que o capital cultural no seu estado incorporado se notabiliza por apresentar uma forma de aquisição “totalmente dissimulada e inconsciente” e assim pode constituir-se em “[...] objeto de uma transmissão hereditária que é sempre altamente dissimulada, e até mesmo invisível”.

Em razão da sua capacidade de acumular os benefícios da propriedade obtidos pela via hereditária, com os adquiridos pelos méritos do indivíduo, de acordo com Bourdieu (1999, p. 75), o capital cultural “[...] apresenta um grau de dissimulação mais elevado do que o capital econômico e, por esse fato, está mais predisposto a funcionar como capital simbólico, ou seja, desconhecido e reconhecido [...]”.

Nessa linha, a abordagem predominantemente economicista, segundo Bourdieu (1999, p. 75), “[...] deixa escapar, por definição, a alquimia propriamente social pela qual o capital

econômico se transforma em capital simbólico, capital denegado ou, mais exatamente, não reconhecido”.

De outra parte, quanto ao capital cultural objetivado, ele se refere à propriedade de objetos culturais valorizados, especialmente livros e obras de arte. Porém, Bourdieu (1999, p. 78) enfatiza:

[...] que ele só existe e subsiste como capital ativo e atuante, de forma material e simbólica, na condição de ser apropriado pelos agentes e utilizado como arma e objeto das lutas que se travam nos campos da produção cultural (campo artístico, científico, etc.) e, para além desses, no campo das classes sociais, onde os agentes obtêm benefícios proporcionais ao domínio que possuem desse capital objetivado, portanto, na medida de seu capital incorporado.

Por fim, quanto ao capital cultural institucionalizado, ele diz respeito, fundamentalmente, à posse de certificados escolares que estão propensos a ser socialmente utilizados como atestados de uma certa formação cultural.

Desse modo, segundo Bourdieu (1999, p. 78-79):

Ao conferir ao capital cultural possuído por determinado agente um reconhecimento institucional, o certificado escolar permite, além disso, a comparação entre os diplomados e, até mesmo, sua "permuta" (substituindo-os uns pelos outros na sucessão); permite também estabelecer taxas de convertibilidade entre o capital cultural e o capital econômico, garantindo o valor em dinheiro de determinado capital escolar.

Nesse sentido, ao referir-se à cultura culta ou erudita, aquela imposta pela classe dominante, Bourdieu (2008) assinala o fato de que, para adquirir legitimidade, ela necessita estar sendo constantemente valorizada por um conjunto de estratégias ou rituais de consagração, materializados, dentre outros, em exames de seleção, diplomas, formaturas, para que obtenha aceitação e reconhecimento geral.

De acordo com Bourdieu (2004, p. 26), “cada campo é o lugar de constituição de uma forma específica de capital”. Portanto, em analogia à concepção de capital descrita por Bourdieu, é possível referir-se a existência de um capital cultural, dentro do campo policial militar, ou do subcampo de ensino estruturado na Brigada Militar, em razão de características que lhes são peculiares, como obediência aos princípios de hierarquia e disciplina, o regramento seguido pela organização e as práticas realizadas pelos seus integrantes, que lhes distinguem em relação a outros campos sociais.

### 3.4 BOURDIEU E O ENSINO POLICIAL MILITAR

Em estudo clássico, Huntington (2016, p. 26), ao abordar o Oficialato como profissão, enfoca a questão do profissionalismo entre os militares. Para ele, o oficial de carreira é um profissional “que segue uma vocação mais alta a serviço da sociedade”.

Preliminarmente, ao buscar atributos que possam definir o significado de profissionalismo de uma maneira geral, ele afirma que: “As características que distinguem profissão como um tipo especial de vocação são a especialização, responsabilidade e corporatividade” (HUNTINGTON, 2016, p. 26).

Mais especificamente, ao retratar peculiaridades encontradas na característica representada pela corporatividade, ele observa que nela:

Os membros de uma profissão têm em comum a sensação de unidade orgânica e de autoconsciência como um grupo que se difere dos leigos. Essa sensação coletiva tem origem na disciplina diuturna e no treinamento indispensável à competência profissional, bem como no vínculo comum de trabalho e na solidariedade com uma responsabilidade social única. O senso de unidade manifesta-se em uma organização profissional que normaliza e aplica os padrões de competência profissional e que estabelece e põe em vigor os padrões de responsabilidade profissional. A qualidade de membros de uma organização profissional, a par com a posse de formação especial e a aceitação de responsabilidade especial, torna-se assim um critério de status profissional que distingue publicamente o profissional do leigo (HUNTINGTON, 2016, p. 28).

E complementa, ao tratar dos militares, assinalando que a vocação para o oficialato atende aos principais critérios do profissionalismo. Mas, segundo o autor, “existe uma esfera distinta de competência militar comum a todos os oficiais, ou a quase todos, e que os distingue de todos os civis, ou de quase todos”. Essa singularidade distintiva pode ser definida de forma mais apropriada na expressão “administração da violência” (HUNTINGTON, 2016, p. 29).

Para Huntington (2016, p. 30), o oficial deve “possuir qualidade para dirigir, operar e controlar uma organização, cuja principal tarefa consiste na aplicação da violência”. E para que ele tenha controle dessa atribuição particularizada, cuja essência reside no trato com pessoas, é necessário que obtenha uma qualificação estabelecida sobre uma base de cultura geral. O autor complementa, afirmando que “ao oficial cumpre possuir destreza intelectual cujo domínio exige estudo intenso” (HUNTINGTON, 2016, p. 33).

De outra parte, quando se fala em profissionalização militar ou policial militar, à luz da teoria de Bourdieu, está se reportando à formação ou conservação de um *habitus* e na consolidação de um campo policial militar. Isso porque os conceitos de *habitus* e de campo

estão intimamente vinculados a partir da teoria de Bourdieu, pois a cada campo corresponde um *habitus* próprio do campo, ao mesmo tempo que as estruturas do campo são importantes na formação do *habitus* (BOURDIEU, 2003).

Um dos aspectos a considerar nessa interdependência é que o *habitus* não é um mecanismo suficiente para originar uma ação, necessitando de um impulso externo que não pode ser considerado isoladamente do campo, no interior do qual ele evolui (BOURDIEU, 2001).

Dentro dessa visão, acredita-se que é possível utilizar o conceito de *habitus* para analisar de que forma o sistema de ensino policial militar, especialmente, se tomado a partir da dimensão dos seus cursos de carreira, estaria reproduzindo um *habitus* e consolidando um campo. Nesse sentido, o ensino policial militar seria estruturado de forma a produzir um efeito permanente.

Kamara, Oficial do Exército dos Estados Unidos, em artigo intitulado “Dissertações: um modelo de maximizar o retorno do investimento do Exército em educação”, argumenta que um incremento no estímulo à produção de dissertações pode ajudar o Exército a obter um melhor retorno dos investimentos realizados na área do ensino profissional-militar (KAMARA, 2017, p. 71).

Ele explica que este impulso dado pela organização para que os militares escrevam mais e melhor nas suas atividades rotineiras, bem como profissionalmente, pode se traduzir nas vantagens de poder aprimorar “a competência, inovação e pensamento crítico dos militares” (KAMARA, 2017, p. 72).

O campo policial militar é constituído por diversas áreas do conhecimento e atividades que formam os seus subcampos ou subsistemas. Dentre esses subcampos, destaca-se o de ensino, que cumpre um papel fundamental na formação, reprodução e consolidação de um *habitus* policial militar, por meio dos seus cursos.

A estruturação do subcampo de ensino policial militar ocorreu, essencialmente, a partir da natureza da atividade policial e do seu regime jurídico militar que conduziram a instituição a formar seus próprios quadros, criando um ensino particularizado, voltado à formação e qualificação dos seus integrantes para o desenvolvimento de atividades profissionais (BOURDIEU, 2004).

No caso do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública, observa-se que os editais convocatórios para o processo de seleção constituem-se nos primeiros instrumentos formais para a sua realização. O regramento instituído nesses editais seletivos ao CEPGSP e assimilados pelos candidatos funciona como uma matriz de valores,

de conduta e de percepções que constitui um *habitus*. Portanto, os editais se traduzem em componentes de um *habitus*, pois contribuem para instituir as “leis sociais” que regem este campo particularizado (BOURDIEU, 2004).

Ainda nessa linha, constata-se que os editais têm a função de estabelecer o contorno necessário à compreensão do processo de seleção e funcionamento do curso. Eles revelam-se como elementos conformadores de um campo. Os editais denotam tendências e formas de se comportar (BOURDIEU, 1983).

Outro aspecto que colabora para definir o seu processo de autonomia, além de reunir fatores que contribuem para a conservação e reprodução de um *habitus* policial militar, estão contidos no processo de ensino-aprendizagem, formalizado pela grade curricular do curso. Por meio dele se cria um ambiente no qual as tarefas desenvolvidas em sala de aula proporcionam uma convivência com os colegas de trabalho, um compartilhamento de uma identidade comum, enfim, um modo de conceber e viver a profissão que se configura, no plano individual, como um *habitus* característico dos militares estaduais (BOURDIEU, 1996).

Um terceiro elemento do CEPGSP que contribui para convalidar a presença de um *habitus* e a existência de um subcampo de ensino diz respeito aos trabalhos de conclusão do curso. Assim, valendo-se da visão analítica de Bourdieu sobre os mencionados conceitos, pode-se perceber que os trabalhos de conclusão do CEPGSP servem para transmitir aspectos da cultura profissional entre gerações e, ao mesmo tempo, consolidar um campo de produção acadêmica na área de segurança pública (BOURDIEU, 1998).

Ao tratar do poder simbólico, do campo de produção simbólica e dos sistemas simbólicos (arte, religião, língua, entre outros) como instrumentos de conhecimento e de comunicação, Bourdieu (1989, p. 12) observa que os sistemas simbólicos podem ser “[...] produzidos e, ao mesmo tempo, apropriados pelo conjunto do grupo ou, pelo contrário, produzidos por um corpo de especialistas e, mais precisamente, por um campo de produção e circulação relativamente autônomo [...]”.

Nesse sentido, considerando o sistema de ensino policial como um subcampo de produção simbólica, os trabalhos de conclusão do CEPGSP podem ser considerados como produtos simbólicos desse subcampo.

Em igual medida, os trabalhos de conclusão de curso constituem-se em instrumentos que servem para a transmissão entre gerações da cultura organizacional. E a forma de transferência desta cultura, conforme Bourdieu (1998) é concentrada no sistema de ensino, pois conforme expressa:

[...] numa sociedade em que a transmissão da cultura é monopolizada por uma escola, as afinidades profundas que unem as obras humanas (e evidentemente, as condutas e os pensamentos) tem seu princípio na instituição escolar investida da função de transmitir conscientemente e em certa medida inconscientemente ou, de modo mais preciso, de produzir indivíduos dotados do sistema de esquemas inconscientes (ou profundamente internalizados), o qual constitui sua cultura, ou melhor, seu *habitus* [...] (BOURDIEU, 1998, p. 346).

Assim, as características e finalidades do curso, o contexto em que foram elaborados os trabalhos e os motivos que conduziram as escolhas temáticas são fatores que denotam a construção e preservação de uma cultura profissional ou de um *habitus* dentro do subcampo de ensino policial militar (BOURDIEU, 1998).

Outro aspecto a destacar é o que diz respeito ao capital cultural institucionalizado, isto é, aquele que se revela como prova e reconhecimento de competências institucionais adquiridas e geralmente é objetivado sob a forma de diploma. Ao final do CEPGSP, é realizada uma solenidade de encerramento, onde todos recebem os certificados de conclusão de curso, mas o oficial-aluno classificado em primeiro lugar é formalmente distinguido com a concessão de uma medalha, regulamentada por decreto estadual, num rito militar apropriado para aquela situação (BOURDIEU, 1999).

Por fim, Bourdieu (1996) utiliza a metáfora do jogo e do campo de jogo para explicar a habilidade dos agentes em agir num determinado campo social, de acordo com as regras do jogo estabelecidas e que variam conforme os diferentes campos. Dessa forma, o comportamento num campo social específico, tal como o policial militar, está ligado à atribuição de sentido dado pelo agente ao jogo e do reconhecimento e aceitação das suas regras. Mas os agentes que estão inseridos num determinado campo partilham de um conjunto de interesses que estão vinculados à existência e preservação do campo. E isso conduz ao desenvolvimento de uma cumplicidade objetiva que se mantém implícita frente a qualquer tipo de embate ou antagonismo existente. Portanto, essa coexistência, não desvelada, é aceita de forma implícita e tolerada por todos os agentes, conforme o sentido das regras do jogo. Desse modo, a despeito das manifestações de convivência entre os oficiais integrantes do campo policial militar serem pautadas pela colaboração, subsistem divergências e disputas expressadas de forma sutil, como, por exemplo, na concorrência por promoções e na busca pela ocupação de funções mais destacadas ou mais vantajosas no campo.

## **4 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A REFORMA DO ESTADO A PARTIR DOS ANOS 1990: AS VERTENTES GERENCIAL E SOCIETAL**

O objetivo deste capítulo é propor reflexões sobre dois modelos de gestão pública que, desde os anos 1990, têm balizado as práticas gerenciais da administração pública brasileira. Esses pensamentos organizacionais são denominados de vertente gerencial e vertente societal. Sinteticamente, a vertente gerencial alicerça seus propósitos em concepções organizacionais originárias do setor privado, pautadas sobre instrumentos utilizados pelos agentes econômicos, enquanto a vertente societal desenvolve as suas ideias baseadas em formas de organização e administração que incluem a participação da sociedade, buscando construir uma gestão pública social (PAULA, 2005).

### **4.1 A VERTENTE GERENCIAL**

A partir da década de 1970 e, sobretudo, potencializada pela crise do petróleo de 1973, uma grave crise econômica abateu-se sobre a economia mundial, pondo fim a um ciclo de desenvolvimento que se instalara com o término da Segunda Guerra Mundial. Essa crise, em razão das suas proporções e efeitos, foi designada por Harvey (1992, p. 118) como “[...] a primeira grande recessão pós-guerra, em 1973 [...]”.

Portanto, nesse período de quase trinta anos, os países capitalistas desenvolvidos experimentaram um grande crescimento econômico a que o historiador Eric Hobsbawn (2009, p. 253) denominou de a “Era de Ouro do Capitalismo” ou “Os Anos Dourados”.

Mas a razão dessa prolongada prosperidade, conforme Abrucio e Costa (1998), foi o estabelecimento de um acordo social em torno do papel que o Estado deveria desempenhar. Ele atuava provendo prosperidade econômica e bem-estar social.

Ao caracterizar o amplo período de expansão de pós-guerra, que se estendeu de 1945 a 1973, Harvey (1992, p. 120) admite que ele “[...] teve como base um conjunto de práticas de controle do trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e configurações de poder político-econômico, e de que esse conjunto pode ser com razão chamado de fordista-keynesiano”. E acrescenta que, após o colapso desse sistema em 1973, teve início um período de “rápida mudança, de fluidez e de incerteza”.

Nesse sentido, Harvey (1992, p. 120), ao se referir aos contrastes percebidos entre as práticas político-econômicas atuais e as do período de expansão do pós-guerra, entende que eles são “suficientemente significativos para tornar a hipótese de uma passagem do fordismo

para o que poderia ser chamado regime de acumulação “flexível” uma reveladora maneira de caracterizar a história recente”.

Segundo Abrucio e Costa (1998), esse modelo de Estado que emitia evidentes sinais de esgotamento no período da crise da década de 70, apresentava-se sob três dimensões ou esferas interdependentes: econômica, social e administrativa.

A dimensão econômica tinha origem keynesiana e se notabilizava pela forte intervenção na economia, buscando assegurar o pleno emprego e intervir em ramos de atividades considerados estratégicos, tais como o de telecomunicações e o de petróleo. Já a dimensão social era representada pelo Estado de bem-estar social, cujo propósito era promover políticas públicas na área social, focadas na educação, saúde, previdência social, habitação, dentre outras, visando atender à demanda de necessidades básicas da população. A terceira dimensão dizia respeito ao modo de funcionamento interno do aparato estatal, representada pelas questões de organização e articulação dos seus órgãos, a partir do denominado modelo burocrático weberiano, ao qual competia a função de manter a impessoalidade, a neutralidade e a racionalidade do aparato governamental (ABRUCIO; COSTA, 1998).

De uma forma geral, as medidas adotadas para combater a crise que afetava as dimensões econômicas e sociais do antigo modelo foram a redução do papel do Estado na economia e a tentativa de reduzir gastos públicos na área social. E, conforme Abrucio e Costa (1998, p. 7), como forma de reação ao declínio do modelo burocrático weberiano, “[...] foram introduzidos, em larga escala, padrões gerenciais na administração pública [...]”, em princípio, nos países do mundo anglo-saxão, representados por: Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia e, posteriormente na Europa Continental e Canadá.

De forma simplificada, Paludo (2013, p. 73) define o novo gerencialismo público ou nova gestão pública (*New Public Management – NPM*) como:

[...] um conjunto de doutrinas administrativas, surgidas na década 1970, que orientaram as reformas realizadas na Administração Pública em nível mundial. A NPM pretendia que os princípios gerenciais utilizados nas empresas privadas fossem também aplicados no meio público.

Paludo (2013, p. 74) pontua ainda que o novo gerencialismo teve a sua trajetória marcada por dois momentos. “Num primeiro momento, as ideias do neoliberalismo (consenso de Washington) ganham força, e o Estado é acusado de ser o causador da crise, sendo reduzido drasticamente (por vezes, desmantelado)”. Nessa fase, “os Estados deveriam adotar

uma disciplina fiscal rígida, desregulamentar e abrir suas economias, e não impor restrições à circulação de capitais externos” (PALUDO, 2013, p. 74).

Num segundo momento, compreendendo que a resposta havia sido imprópria, seus defensores passam a afirmar “que o Estado deve ser um regulador e controlador, sem esquecer que suas ações devem ser orientadas à satisfação dos cidadãos-usuários: a questão da democracia, da liberdade política, da justiça social e do desenvolvimento econômico não se coadunam com o Estado mínimo” (PALUDO, 2013, p. 74).

Como forma de melhor caracterizá-lo, Paludo (2013, p. 74) afirma que este modelo de gestão pública apresentou três estágios de evolução: o gerencialismo puro ou *managerialism*, o *consumerism*, e o *Public Service Orientation – PSO*.

O primeiro estágio (*managerialism*) tem suas raízes derivadas da administração de empresas privadas e apareceu na administração pública como reação à crise fiscal do Estado. “Os programas implementados eram focados na redução de custos, enxugamento de pessoal e aumento da eficiência” (PALUDO, 2013, p. 74).

O segundo estágio (*consumerism*) direciona as suas ações com foco no cliente, isto é, no cidadão. De acordo com Paludo (2013, p.75), por meio dele, “flexibilizou-se a gestão e introduziu-se a perspectiva da qualidade como uma estratégia voltada para o consumidor”.

E no terceiro estágio (*Public Service Orientation – PSO*), ainda vigente, “agregou-se princípios mais ligados à cidadania, como *accountability* e equidade”. E ainda, “o PSO incluiu a participação do cidadão e da sociedade nas decisões públicas” (PALUDO, 2013, p. 75).

No Brasil, a implementação da reforma do Estado, a partir dos anos 1990, foi amplamente influenciada pelas concepções de inspiração neoliberal, que se disseminaram por várias partes do mundo, no limiar dos anos 1980, e obtiveram maior adesão no contexto da crise do modelo keynesiano-fordista, do Estado de bem-estar social e da burocracia weberiana (ABRUCIO; COSTA, 1998).

Após uma tentativa infrutífera de levar a efeito a reforma de acordo com as orientações do Consenso de Washington, ainda no governo do Presidente Collor, o governo de Fernando Henrique Cardoso iniciou um programa que almejava reformar o Estado, seguindo em parte as tendências da *New Public Management* (NPM), cujos fundamentos provinham do neoliberalismo econômico. O programa de reforma do Estado foi proposto pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), em 1995, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE) e tinha como propósito, conforme Paula

(2005, p. 126), “promover mudanças no aparelho burocrático do Estado visando torná-lo mais administrável pelos burocratas”.

O então ex-ministro do MARE, Luiz Carlos Bresser-Pereira, teve participação determinante na concepção e implementação do Programa de Reforma. Segundo a afirmação de Bresser-Pereira (1997, p. 49), emitida naquele contexto, “a grande tarefa política dos anos 90 é a reforma ou a reconstrução do Estado”. Ao se referir à Reforma Gerencial de 1995, Bresser-Pereira (2000) aponta que a ideia central era substituir a administração burocrática pela administração pública gerencial e que a reforma envolvia três dimensões: uma institucional, outra cultural e uma terceira de gestão.

Ao tentar identificar as causas da crise, Bresser-Pereira (1998, p. 35-36), ex-ministro da Administração, argumenta que a reforma era imprescindível em razão do processo de globalização, que vinha diminuindo o grau de autonomia dos Estados nacionais, e da inadequação do modelo burocrático de administração pública ao contexto das sociedades pós-industriais. A grande crise econômica que atingiu os países centrais nos anos 70 e posteriormente alcançou os países em desenvolvimento decorreu, conforme sua opinião, do crescimento excessivo dos Estados nacionais no pós-guerra.

Por consequência, tratava-se de uma “crise do Estado”, envolvendo uma crise fiscal e de governança (perda da capacidade estatal de implementar políticas públicas). Nesse sentido, o ponto central do seu raciocínio pode ser extraído da seguinte transcrição:

Ora, como sempre acontece, com o crescimento, com o aumento de sua capacidade de arrecadação de impostos e de suas transferências, as distorções começaram a aparecer. As transferências do Estado foram sendo capturadas por interesses especiais de empresários, da classe média e de burocratas públicos [...]. Em consequência, seja da captura do Estado por interesses privados, seja da ineficiência da sua administração, seja no desequilíbrio entre as demandas da população e sua capacidade de atendê-las, o Estado foi entrando em crise fiscal [...] (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 35-36).

Portanto, a partir da determinação dos motivos da crise, Bresser-Pereira (1998, p. 39) propõe a realização de reformas orientadas para o mercado, de acordo com a ortodoxia liberal, mas sem “radicalismos” e, ao mesmo tempo, a redefinição do papel do Estado, que passaria de promotor direto do desenvolvimento econômico, a regulador e facilitador, “ou financiador a fundo perdido, principalmente, do desenvolvimento social”.

Ainda, ao examinar os pressupostos da reforma, Bresser-Pereira (1997) declara que ela envolve quatro problemas que, embora interligados, são passíveis de distinção: a) um problema econômico-político – a delimitação do tamanho do Estado; b) um outro também

econômico-político, mas que merece tratamento especial – a redefinição do papel regulador do Estado; c) um econômico-administrativo – a recuperação da governança ou capacidade financeira e administrativa de implementar as decisões políticas tomadas pelo governo; e d) um político – o aumento da governabilidade ou capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade, e governar.

Em síntese, os quatro aspectos básicos da reconstrução do Estado na concepção da reforma de 1995 foram consubstanciados da seguinte forma: 1) na delimitação da área de atuação do Estado e nos processos de redução do seu tamanho; 2) na desregulamentação; 3) no aumento de sua capacidade de governança; 4) no aumento de sua governabilidade (capacidade política de governar) (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Ao abordar o Plano-Diretor da Reforma do Estado, documento que formalizou as intenções da reforma, Tenório (2005) esclarece que ele repartia as atividades do Estado em dois segmentos: o primeiro englobava as atividades exclusivas do Estado, tais como a legislação, a regulação, a fiscalização, o fomento e a formulação de políticas públicas. O outro se reportava às atividades não exclusivas do Estado e compreendia os serviços de caráter competitivo e as ações auxiliares ou de apoio.

Cumprir ainda destacar que a proposta de reforma não estava restrita apenas ao nível federal de governo, mas era extensiva aos demais entes federativos (estados e municípios), que teriam que acompanhar os ditames do novo modelo de gestão.

De outra parte, Fleury (1997, p. 300), ao avaliar o projeto de reforma administrativa, adverte que, mesmo antes de discutir o projeto, seria imprescindível elucidar o significado político das reformas administrativas, pois: “As reformas efetivas correspondem não apenas à necessidade técnico-administrativas, mas a um reordenamento de relações de poder, indicando a existência de uma correlação de forças, decorrentes de alterações provocadas por mudanças no contexto internacional e nacional”.

Por fim, muitas críticas se abateram sobre o projeto de reforma administrativa, mas destaca-se, em especial, a formulada por Fleury (1997, p.306-307), no que tange à concepção de Estado e sociedade traduzida na reforma que, ao invés de valorizar os funcionários e criar condições para que se realizasse um serviço de melhor qualidade, parte da suposição de que somente se o Estado for substituído por instituições privadas competitivas, é que os consumidores serão melhor atendidos. Assim, nas palavras da autora:

A reforma administrativa brasileira orienta-se claramente para a substituição dos órgãos e agências governamentais por instituições privadas (lucrativas ou não), em todas as atividades que forem consideradas como não exclusivas do Estado. Consequentemente, nenhuma importância tem sido dada aos programas de valorização, capacitação e recuperação da capacidade técnica do funcionalismo público, ao mesmo tempo que se enfatizam as mudanças que permitam ao governante efetuar privatizações, transferências de patrimônio público para um gestor privado e alterações dos direitos dos funcionários (FLEURY, 1997, p. 306-307).

Em suma, conforme se pode depreender, a vertente gerencial passou a predominar na agenda política dos entes federativos brasileiros, em vários governos, cujos reflexos se fizeram sentir, especialmente, na forma de organização do Estado e nas suas práticas administrativas. Essa corrente gerencial caracteriza-se por estar direcionada para soluções técnicas, evidenciando mais os aspectos instrumentais de gestão e focando na eficiência dos processos gerenciais. Portanto, apresentam-se no centro da sua agenda preocupações com a organização e articulação dos órgãos que integram a estrutura do Estado, finanças e investimentos públicos.

#### 4.2 A VERTENTE SOCIETAL

Ao abordar o tema gestão social, constata-se que o seu conceito ainda se encontra em fase de afirmação, revestindo-se, até o momento, de uma certa precariedade, de uma incerteza quanto ao seu significado e abrangência. Segundo Dowbor (1999, p. 7), “os paradigmas da gestão social ainda estão por ser definidos, ou construídos”.

Nesse sentido, França-Filho (2008, p. 26) assinala que a Gestão Social “parece constituir nos últimos anos um daqueles termos que tem conquistado uma visibilidade cada vez maior, tanto do ponto de vista acadêmico, quanto, sobretudo, em termos midiáticos”. E, a seguir, enfatiza que essa situação tem gerado alguns problemas, dentre os quais a banalização da expressão, pois “tudo que não é gestão tradicional passa então a ser visto como gestão social”.

Para Tenório (2008, p. 158), a gestão social tem sido mais relacionada à gestão de políticas sociais ou até ambientais, “do que à discussão e possibilidade de uma gestão democrática, participativa, quer na formulação de políticas públicas, quer nas relações de caráter produtivo”.

Nesse sentido, Tenório (2008, p. 158) propõe que a gestão social seja compreendida

[...] como processo gerencial dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não governamentais). O adjetivo social qualificando o substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais no qual todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação.

Segundo Fischer (2002, p. 29), a gestão social significa "gestão do desenvolvimento social", que é definida por ela como um “espaço reflexivo das práticas e do conhecimento constituído por múltiplas disciplinas”. A gestão social, na sua visão, seria ainda uma "proposta pré-paradigmática" que vem recebendo a atenção de muitos centros de pesquisa no Brasil e no exterior.

Ainda, nesse sentido, Fischer (2002), ao considerar o conceito de gestão social como gestão do desenvolvimento social, entende que se trata da transição entre modelos passados e novas formas comprometidas com utopias de desenvolvimento local.

Na mesma linha, Gondim, Fischer e Melo (2006), ao discutirem sobre a forma pela qual se deve realizar esse desenvolvimento, destacam a importância da articulação de lideranças e *management*, eficácia, eficiência e efetividade social. Desse modo, a gestão social seria materializada através de mediações sociais realizadas por indivíduos (gestores) e suas organizações.

Portanto, na visão de Gondim, Fischer e Melo (2006, p.4), a gestão social pode ser compreendida como:

[...] um ato relacional capaz de dirigir e regular processos por meio da mobilização ampla de atores na tomada de decisão (agir comunicativo), que resulte em parcerias intra e interorganizacionais, valorizando as estruturas descentralizadas e participativas, tendo como norte o equilíbrio entre a racionalidade instrumental (com relação a fins) e a racionalidade substantiva (com relação a valores), para alcançar enfim um bem coletivamente planejado, viável e sustentável a médio e longo prazo.

Tenório (1998, p.22) esclarece que:

[...] o fundamento epistemológico da gestão social deve ser oposto àquele da teoria tradicional, enfoque teórico que fundamenta a gestão estratégica – monológica – como os sistemas-empresa estão para o mercado. Ao contrário, a base epistemológica da gestão social deve ser a intersubjetividade, a subjetividade – dialogicidade – como a política, como o bem comum, contemplando o envolvimento da cidadania no espaço público e do trabalhador no espaço privado. Assim, gestão social é o processo intersubjetivo que preside a ação da cidadania, tanto na esfera privada quanto na esfera pública.

De outra parte, Oliveira, Cançado e Pereira (2010, p. 622) identificaram algumas características básicas da gestão social: “a tomada de decisão coletiva, livre de coerção e

baseada no entendimento; a adoção da transparência como um valor e da linguagem inteligível como uma norma; e a emancipação dos seres humanos como o valor maior a ser alcançado”.

No mesmo sentido, Pimentel e Pimentel (2010, p. 1), além da deliberação coletiva, registram outros seis princípios que caracterizam o campo da Gestão Social:

[...] a gestão social tem como objetivo o interesse coletivo de caráter público; a orientação de valor da gestão social é o interesse público; a gestão social deve subordinar a lógica instrumental a um processo decisório deliberativo, enquanto busca atender às necessidades do dado sistema social; a gestão social tem como protagonista a sociedade civil organizada, mas envolve todos os atores sociais, organizacionais e institucionais de um dado espaço; a gestão social é um processo participativo, dialógico, consensual; e as parcerias e redes intersetoriais, tanto práticas como de conhecimentos, são formas de pensar e operacionalizar a gestão social.

Ao investigar a existência de possíveis vertentes teóricas no campo da gestão social, Peres Jr. e Pereira (2014, p. 221) identificam uma subdivisão conceitual da gestão social em duas vertentes: a primeira, estabelecendo uma ligação da gestão social, exclusivamente, com a gestão pública, qualificando-a como “administração pública societal”, conforme Paula (2005), ou como “gestão do desenvolvimento social”, consoante Fischer (2002), ou como “gestão do social”, conforme Dowbor (1999). E a segunda vertente, conforme mencionam Peres Jr. e Pereira (2014, p. 221), cujo enfoque é direcionado para uma “ação gerencial dialógica que pode (e deve) ser utilizada em sistemas sociais diversos – sejam eles públicos, privados ou organizações não governamentais” (FRANÇA-FILHO, 2008; TENÓRIO, 2005).

Ao falar sobre a necessidade de reformar o aparato administrativo do Estado, de modo a torná-lo mais democrático, Fleury (2001, p.16) identifica a existência de pelo menos dois paradigmas nesse sentido. Os dois paradigmas são “o novo gerencialismo” e “a perspectiva democratizante”. E aponta que embora o novo gerencialismo constitua um paradigma hegemônico, a perspectiva democratizante “representa e reflete inumeráveis experiências locais de inovação gerencial e democratização do Estado”.

Nesse sentido, nas últimas décadas, especialmente a partir da metade dos anos 2000, começa a se consolidar no Brasil um processo que aponta para um novo conceito de gestão pública baseado em novas formas de organização e administração do Estado, inspiradas em experiências alternativas de gestão pública, aplicadas nas esferas de governo locais. A esse novo modelo, Paula (2005) denomina de Administração Pública Societal ou de Gestão Social.

Essa concepção, conforme Paula (2005), fundamenta-se numa nova relação entre Estado e sociedade, no sentido de proporcionar um maior envolvimento da comunidade na

definição da agenda política, estabelecendo, por consequência, um maior controle social sobre as ações estatais e, com isso, permitindo alcançar a legitimação da sociedade como partícipe do processo de formulação e implementação de políticas públicas.

Ainda, segundo Paula (2005), os elementos que sensibilizam essa visão são: a busca de um novo modelo de desenvolvimento, a concepção participativa e deliberativa de democracia, a reinvenção político-institucional e a renovação do perfil dos administradores públicos.

Em síntese, Paula (2005, p. 174) afirma que a vertente societal “ênfatisa a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão”.

Tenório (2008, p.158) enfatiza que se trata de uma forma de gestão social que “contrapõe-se à gestão estratégica na medida em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes atores sociais”.

O autor esclarece que gestão, nesse caso, assume o sentido de uma ação deliberativa mediante a qual o indivíduo participa decidindo o seu destino na qualidade de pessoa, eleitor, trabalhador ou consumidor. Portanto, sua autodeterminação ocorre pela lógica da democracia e não pela lógica do mercado. Desse modo, surge uma concepção de democracia que excede o limite da instrumentalidade para tentar alcançar a dimensão sociopolítica da gestão pública (TENÓRIO, 2008).

A origem da vertente societal provém das formulações do campo movimentalista dos anos 1970 e 1980 e nas políticas públicas implementadas pelas frentes populares nos anos 1990. Portanto, está vinculada à tradição mobilizatória brasileira que teve o seu ápice na década de 1960, momento em que a sociedade se mobilizou por reformas no país, mas foi contida pelo golpe de 1964. Em 1970, essas mobilizações ressurgiram e robusteceram a proposição de tornar a administração pública mais permeável à participação popular. (PAULA, 2005).

A temática da participação social que se constitui no alicerce dessa vertente, conforme Paula (2005), alcançou o seu auge por ocasião do processo de elaboração da Constituição de 1988, quando a diversidade de forças políticas apresentava suas proposições para estabelecer um novo paradigma nas relações entre Estado e sociedade.

Essas demandas, de acordo com Paula (2005), provinham dos atores que constituíam o campo dos movimentos populares, sociais, sindicais, pastorais, dos partidos políticos de esquerda e centro-esquerda, das organizações não governamentais, dentre outros. Mas,

embora o seu caráter heterogêneo, o campo dos movimentos concentrava os seus esforços na reivindicação da cidadania e no robustecimento do papel da sociedade civil na condução da vida política do país.

Diante dessa conjuntura, propagaram-se pelo país governos com propostas inovadoras de gestão pública que contemplavam variadas experiências de participação social, como os fóruns temáticos, os conselhos gestores de políticas públicas e o orçamento participativo. Mas Paula (2005, p. 170) aponta limites desse modelo ao constatar que “suas manifestações ainda são locais e fragmentárias, trazendo a questão de como articular essas ideias e práticas em um projeto global de reforma do estado”.

Além disso, Paula (2005, p. 178) observa que a administração pública societal “não tem uma proposta nova para a organização do aparelho de Estado”. Também “não elaborou mais sistematicamente alternativas de gestão coerentes com o seu projeto político”. E, por fim, “não conseguiu ainda desenvolver uma estratégia que articule as dimensões econômico-financeiras, institucional-administrativa e sociopolítica da gestão pública”.

Em conclusão, conforme se pode depreender, esse não é um modelo completamente pronto e acabado de gestão pública, mas o que mais se aproxima de um modelo de gestão pública democrática, pois, conforme afirma Paula (2005, p. 180), busca estabelecer uma ruptura “com os modelos administrativos e fórmulas prontas, pois estes não são capazes de refletir a complexidade dos processos políticos e sociais”.

#### 4.3 GESTÃO ESTRATÉGICA E POLÍTICAS PÚBLICAS

Neste tópico, procura-se introduzir aportes teóricos que permitam definir e demarcar o campo da administração pública e das políticas públicas, com o objetivo de possibilitar uma melhor compreensão do pensamento estratégico e, por conseguinte, da gestão estratégica policial nas suas dimensões política e técnica, dentro desse contexto.

##### 4.3.1 Gestão Pública

Drucker (1999, p. 16), ao perquirir sobre os motivos que levam as pessoas a associar, de imediato, a expressão administração com a administração de negócios, ou gerenciamento com gerenciamento de negócios, busca desvendar essa identificação vigente no imaginário coletivo, a partir da sua origem. Nesse sentido, ele afirma que: “A primeira aplicação prática

da teoria da administração não ocorreu numa empresa, mas sim em instituições sem fins lucrativos e agências governamentais”.

Destaca, igualmente, que “a primeira aplicação consciente e sistemática de ‘princípios de administração’ também não ocorreu numa empresa. Foi a reorganização do Exército dos Estados Unidos em 1901 por Elihu Root (1845-1937), Secretário de guerra de Theodore Roosevelt”. Acrescenta ainda que: “O primeiro Congresso de Administração – ocorrido em Praga, em 1922 – não foi organizado por pessoas de empresas, mas por Herbert Hoover, então secretário do comércio dos Estados Unidos, e Thomas Masarik, famoso historiador e primeiro Presidente da então nova República da Tchecoslováquia” (DRUCKER, 1999, p. 16).

Por fim, Drucker (1999, p. 16-17) fundamenta que:

O que levou à identificação da administração com a administração de negócios foi a Grande Depressão com sua hostilidade aos negócios e seus desprezos pelos executivos de empresas. Para não ser manchada pelos negócios, a administração no setor público foi rebatizada de ‘administração pública’ e proclamada como disciplina separada, com departamentos universitários próprios, terminologia e carreiras próprias.

Ao abordar a origem da administração pública como área de formação e como campo de estudos autônomo, Farah (2011, p. 814) aponta que ela “constituiu-se tendo como objetivo a preparação de servidores públicos para a administração pública moderna, há mais de um século, nos EUA”.

Ainda, segundo a autora, “a disciplina voltava-se à formação da burocracia governamental, responsável pela implementação das políticas públicas”. Nesse sentido, “a burocracia deveria atuar de forma apolítica e imparcial, com base em uma sólida formação profissional” (FARAH, 2011, p. 815).

Ao focalizar o surgimento da disciplina de administração pública, de forma independente no Brasil, assinala que, assim como aconteceu nos Estados Unidos, “teve seu início associado ao objetivo de treinamento de servidores para a administração pública moderna”. Seu início como disciplina ocorreu a partir dos anos 1930, em razão de que, no período precedente, “a administração pública tendia a se identificar entre nós com o direito administrativo” (FARAH, 2011, p. 823).

Nunes (1997), ao descrever a tradição formal e jurídica que predominava na administração pública do Brasil até a década de 1930, afirma que, enquanto no aspecto formal a tradição era procedente da esfera jurídica, na prática a administração pública brasileira apresentava características marcadamente patrimonialistas e clientelistas, escudadas na

apropriação do público pelo privado. E apenas com a reforma administrativa promovida pelo Estado Novo, que propunha uma administração pública moderna, é que se alicerçou uma investida organizada de superação dos traços patrimonialistas e clientelistas até então vigentes.

Nesse sentido, Martins (1997, p. 16) ilustra e corrobora essa percepção ao afirmar que:

A modernização das estruturas do governo federal e a profissionalização dos quadros da administração pública tornaram-se questões importantes somente nos meados dos anos 30, na onda de centralização e tendências reformistas trazidas pela Revolução de 1930. Mas foi durante a ditadura Vargas (1937-1945), que a reforma do Estado foi realmente iniciada e implementada.

Destaca, ainda, que apenas dois órgãos federais até o final dos anos 30 tinham alcançado um grau de profissionalização capaz de contribuir para a formação de um *ethos* de serviço público ao mencionar que:

Até o final da década de 30, além dos militares que seguem os seus próprios princípios de organização, somente dois órgãos do governo federal (o Itamaraty e o Banco do Brasil) eram bem-estruturados, tinham instituído normas para ingresso no serviço público, tinham criado planos de carreira, regras para promoção baseadas no mérito, e tinham alimentado uma burocracia profissional com um *ethos* de serviço público (MARTINS, 1997, p. 16).

Ao tratar da vinculação entre Estado e administração pública no Brasil, caracterizada a partir da significativa influência do legado histórico-jurídico, responsável por estabelecer fortes matizes oriundos da ciência jurídica na definição de administração pública, Bergue (2011, p. 21) pontua que:

As abordagens envolvendo as questões de Estado e de administração pública no Brasil estão histórica e fortemente vinculadas ao campo das ciências jurídicas. A administração pública tem sido em geral definida especialmente a partir da matriz valorativa e conceitual emanada do direito constitucional e administrativo, e essa tende a ser a perspectiva de análise e o referencial dominante de conformação dos limites de compreensão dos fenômenos que se desenvolvem no setor público. (BERGUE, 2011, p. 21)

Moraes (2008, p.3), numa conceituação de Estado construída a partir de pressupostos originários do direito constitucional, assevera que:

O Estado, portanto, é forma histórica de organização jurídica, limitado a um determinado território, com população definida e dotado de soberania, que, em termos gerais e no sentido moderno, configura-se em um poder supremo no plano interno e num poder independente no plano internacional.

De outra parte, ao contrastar o significado contido nas expressões Estado e governo, Dias e Matos (2012, p. 4) afirmam:

Quando utilizamos a palavra “Estado” estamos nos referindo à totalidade da sociedade política, ou seja, o conjunto de pessoas e instituições que formam a sociedade juridicamente organizada sobre um determinado território”. A palavra “governo”, por sua vez, se refere somente à organização específica de poder ao serviço do Estado, ou seja, àqueles que gerenciam os negócios do Estado por um determinado tempo.

Paludo (2013, p.23), ao explanar sobre a forma de organização do Estado brasileiro, e visando uma melhor compreensão do tema, estabelece didaticamente que:

**O Estado é composto:** pelas entidades estatais, pelo aparelho (Governo e Administração) e pelo sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território e lhe concede o monopólio e a legitimidade do uso da força.  
**A estrutura do Estado** pode ser assim compreendida:  
 Estrutura **política:** os três níveis (União, Estados-membros, Municípios e Distrito Federal); os três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário).  
 Estrutura **física/geográfica:** Estados, Municípios e Distrito Federal.  
 Estrutura **administrativa:** Governo e Administração.  
 Estrutura **jurídica:** sistema constitucional-legal (grifos do autor).

Portanto, pode-se destacar da explicação de Paludo (2013) que Governo e Administração se constituem na forma como o Estado se aparelha administrativamente para exercer as suas funções, ou seja, Governo e Administração são partes constitutivas da estrutura do Estado.

Para Costin (2010, p. 27), “o governo se diferencia do Estado por se restringir ao comando direto e à sanção da desobediência, visando à aplicação das leis estabelecidas em um país”. E arremata ao se referir ao governo que, “em outros termos, trata-se geralmente do Poder Executivo, embora não seja descabido aplicá-lo em outros contextos, em que se quer enfatizar a tomada de decisão ou a forma de gestão interna nos outros poderes”.

Meirelles (2004, p. 64), por sua vez, acentua o aspecto de que “Governo e Administração”, referindo-se à administração pública, são expressões que caminham lado a lado e, inúmeras vezes, são passíveis de confusão, conquanto expressem conceitos diferenciados em vários pontos em que se externam.

Nessa linha, Meirelles (2004, p. 65) busca esclarecer esta suposta confusão afirmando que:

Comparativamente, podemos dizer que *governo* é atividade política e discricionária; *administração* é atividade neutra, normalmente vinculada à lei ou à norma técnica. *Governo* é conduta independente; *administração* é conduta hierarquizada. O *Governo* comanda com responsabilidade constitucional e política, mas sem responsabilidade profissional pela execução; a *Administração* executa sem responsabilidade constitucional ou política, mas com responsabilidade técnica e legal pela execução. A *Administração* é o instrumental de que dispõe o *Estado* para pôr em prática as opções políticas do *Governo* (grifos do autor).

Segundo Moraes (2008, p. 310), numa concepção com fortes contornos jurídicos,

A Administração Pública pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

Por sua vez, Costin (2010, p. 4), partindo desse conceito, busca conciliá-lo com uma linguagem mais afeiçoada a esfera da administração, inferindo que:

Assim, se o Estado é a instância que organiza a sociedade numa determinada estrutura de poder, A Administração Pública, formada por órgãos e pessoas que trabalham contratadas pelo Estado, operacionaliza suas decisões na forma de prestação de serviços públicos, fiscalização, regulação e exercício de funções de soberania.

Quanto ao entendimento de administração pública, Matias-Pereira (2010, p. 510), assinala que:

A administração pública pode ser entendida como a atividade concreta e imediata que o Estado realiza para garantir os interesses coletivos, apoiada num conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. O seu objetivo principal é o interesse público, tendo como referência os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Em outra definição, Di Pietro (1999, p. 54) afirma que a administração pública pode ser definida em dois sentidos:

- a) em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa;
- b) em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a administração pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente ao Poder Executivo.

Na mesma direção, Carvalho Filho (2012, p. 11) fortalece a percepção de que a expressão Administração Pública contempla diferentes sentidos e acrescenta:

Há um consenso entre os autores no sentido de que a expressão ‘Administração Pública’ é de certo modo duvidosa, exprimindo mais de um sentido. Uma das razões para o fato é a extensa gama de tarefas que compõem o objetivo do Estado. Outra é o próprio número de órgãos e agentes públicos incumbidos de sua execução. Exatamente por isso é que para melhor precisar o sentido da expressão devemos dividi-los sob a ótica dos executores da atividade pública, de um lado e da própria atividade, de outro [...].

E a seguir esclarece essa distinção ao explicitar o teor dos dois significados. No seu sentido objetivo, constitui-se na função administrativa, isto é, na própria atividade administrativa exercida pelo Estado por seus órgãos e agentes e, por conseguinte:

Trata-se da própria gestão dos interesses públicos executada pelo Estado, seja através da prestação de serviços públicos, seja por sua organização interna, ou ainda pela intervenção no campo privado, algumas vezes até de forma restritiva (poder de polícia). Seja qual for a hipótese da administração da coisa pública (res pública), é inafastável a conclusão de que a destinatária última dessa gestão há de ser a própria sociedade, ainda que a atividade beneficie, de forma imediata, o Estado. É que não se pode conceber o destino da função pública que não seja voltada aos indivíduos, com vista a sua proteção, segurança e bem-estar. Essa administração pública no sentido objetivo (CARVALHO FILHO, 2012, p. 11).

Por outro lado, no sentido subjetivo da expressão, é levado em conta o sujeito da função administrativa, isto é, aquele que a exerce de fato e, portanto:

A Administração Pública, sob o ângulo subjetivo, não deve ser confundida com qualquer dos Poderes estruturais do Estado, sobretudo o Poder Executivo, ao qual se atribui usualmente a função administrativa. Para a perfeita noção de sua extensão é necessário pôr em relevo a função administrativa em si, e não o Poder em que é ela exercida. Embora seja o Poder Executivo o administrador por excelência, nos Poderes Legislativo e Judiciário há numerosas tarefas que constituem atividade administrativa, como é o caso, por exemplo, das que se referem à organização interna dos seus serviços e dos seus servidores. Desse modo, todos os órgãos e agentes que, em qualquer desses Poderes, estejam exercendo função administrativa, serão integrantes da Administração Pública (CARVALHO FILHO, 2012, p. 11).

Numa outra direção, Salm e Menegasso (2009, p. 103) procuram reconceitualizar a administração pública, fugindo das concepções que “restringem a administração pública ao governo ou ao estado”, ampliando-a, no sentido de promover a “inclusão do ser humano atuante na esfera pública como provedor de serviços públicos”. Portanto, essa reconceitualização é formulada, pelos autores, nos seguintes termos:

Assim, a administração pública é um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente (SALM; MENEGASSO, 2009, p. 103).

Para Bergue (2005, p.17), “o termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração”. E, desse modo, calcado na premissa de que administrar consiste num processo dotado de complexidade, portanto, admitindo variadas definições, ele define de maneira concisa que gestão é: “executar de forma contínua o processo administrativo”.

Acrescenta, ainda, que esse processo ou ciclo administrativo decorre “da interação constante de quatro elementos ou fases fundamentais, quais sejam: planejamento, organização, direção e controle” (BERGUE, 2005, p.17).

Na perspectiva de Stoner e Freeman (1985, p. 4), administrar consiste no “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos disponíveis”.

A expressão gestão, segundo Rezende (2012, p. 15), abrange três conceitos fundamentais: administração, gestão e planejamento. Nessa linha, o autor apresenta uma breve conceituação de cada um desses elementos. Para ele, “a administração é a ciência que estuda as organizações e seu meio ambiente externo; a gestão é a aplicação da ciência da administração; e planejamento é um dos instrumentos para gerir as organizações”.

De acordo com Paludo (2013, p. 252), o termo gestão tem existência recente, e “corresponde ao ato de gerir”, mas pode ser mais bem compreendido se for avaliado sob três perspectivas:

Quando se refere ao todo administrativo, é praticamente sinônimo de administração: compreende estrutura e recursos, e é responsável pela criação de um ambiente favorável ao desempenho das atividades de todas as áreas;

Quando se refere às áreas de gestão (Gestão de RH, Gestão de Finanças, Gestão da Produção, etc.), trata-se de uma especialização da administração, que compreende recursos, técnicas, ferramentas (genéricos ou específicos);

Quando se refere à função de gerir, ultrapassa as funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades da área (ou de todas as áreas), pois utiliza conhecimentos, técnicas e ferramentas inovadoras (em regra, de forma mais ágil e inteligente) na busca de melhores resultados em todos os aspectos possíveis (PALUDO, 2013, p. 252).

A Constituição Federal, em seu artigo 37, estabelece cinco princípios básicos que orientam e disciplinam as atividades realizadas pela administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Esses

princípios constitucionais aplicáveis à administração pública são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Meirelles (2004, p. 87), ao referir-se aos princípios básicos da administração pública, pontua que nem todos eles estão expressos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, mas apenas cinco deles, sendo que os demais, embora não estejam consignados explicitamente “decorrem do nosso regime político”.

De outra parte, Moraes (2008, p. 310), ao referir-se à estrutura da administração pública e seus princípios básicos, enfatiza que “essa regra de definição da amplitude da administração pública (CF, art. 37) contém princípios norteadores a serem aplicados obrigatoriamente à administração dos Estados, Distrito Federal e Municípios”.

Na mesma direção, Costin (2010, p. 28), ao reportar-se aos princípios básicos da administração pública afirma: “Num Estado federativo como o nosso, a Administração Pública pode ser federal, estadual ou municipal. Mas os princípios que a regem, sua estruturação, os cargos e seus titulares são os mesmos nos três níveis de governo”.

Isso significa dizer que, embora essa regra do artigo 37 da Constituição seja de natureza federal, seu conteúdo tem o significado e o alcance de normas gerais da atividade administrativa e não só da União, mas aplicáveis aos Estados e Municípios. Acresça-se, ainda, que esses princípios constituem-se em padrões, parâmetros que deverão balizar os atos e atividades da administração pública, erigindo-se, portanto, nos “fundamentos da ação administrativa” ou, em outros termos, nos “sustentáculos da atividade pública” (MEIRELLES, 2004, p. 87).

#### **4.3.2 Definindo estratégia**

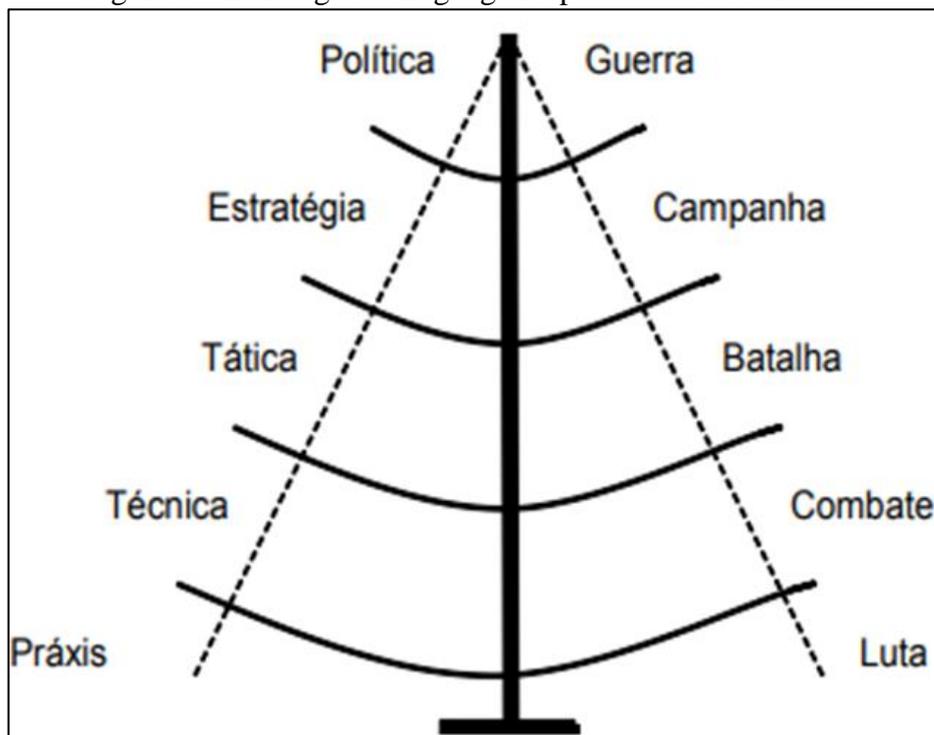
O primeiro registro sobre estratégia é atribuído ao general chinês Sun Tzu e trata-se de um livro “escrito por volta do ano 500 a. C. e só divulgado, no ocidente, após a sua tradução pelo padre francês Amiot, no ano de 1724 ou 1727” (MATTOS, 2000, p. 4).

No mundo ocidental, o livro sobre estratégia que alcançou maior difusão e interesse no seu estudo, intitulado “Da Guerra”, foi redigido pelo general prussiano Clausewitz e “editado por sua esposa após a sua morte em, 1831”. Ainda, conforme Mattos (2000, p. 4), a obra de Clausewitz, desde o momento da sua divulgação, até os dias atuais, “é utilizada pelos estudiosos como verdadeiro manual de Estratégia Militar”.

Etimologicamente, o vocábulo estratégia provém do grego “*stratós* (exército)”, do qual derivam “*strategós* (o Comandante do Exército – o General)” e “*strategia* (o comando do general, ou a arte de comandar o exército)” (SILVEIRA JÚNIOR; VIVACQUA, 1999, p.32).

Ao tratar de estratégia, Hausen (1978, p. 46), visando aclarar o conceito e situar a concepção no cenário militar, utiliza a linguagem operacional dos militares para demarcar a sua posição, conforme se pode observar na figura 1.

Figura 1 – Estratégia na linguagem operacional dos militares

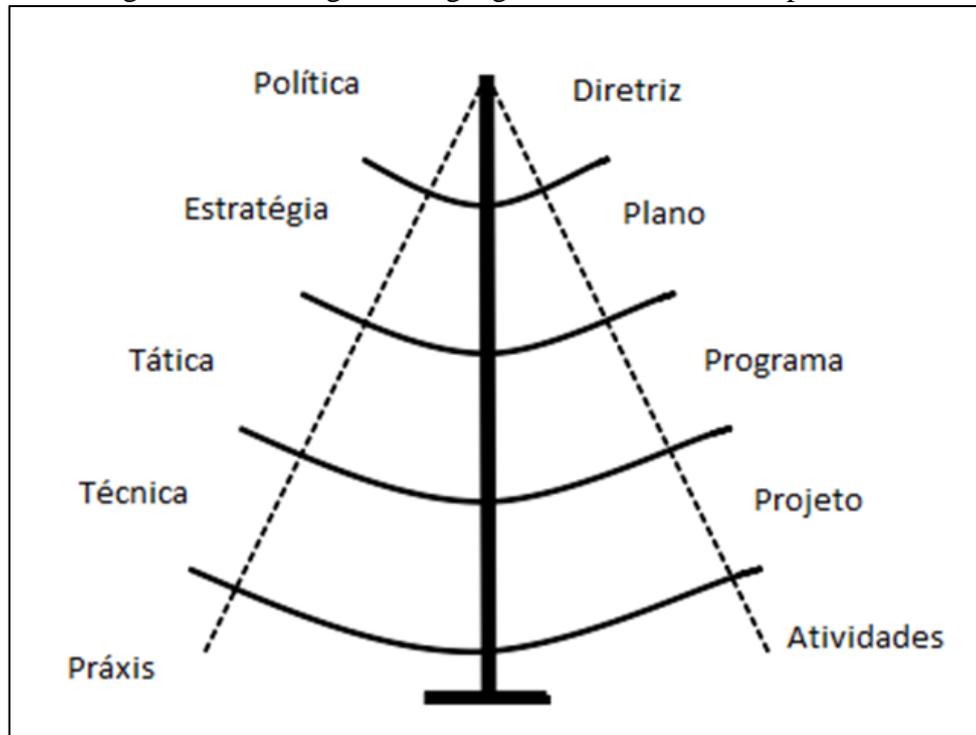


Fonte: Hausen (1978, p.46).

Nessa perspectiva, Rezende (2011, p. 113-114) assinala que: “Pode-se relacionar a estratégia com a palavra guerra e a tática com a palavra batalha”. E acrescenta que, dentro da dinâmica organizacional, “uma relação pode complementar a outra e, ainda, estratégia e tática podem ser vistas de formas diferentes pelos diversos gestores, conforme a escala ou perspectiva de ação”.

Em outro momento, Hausen (1978, p. 50) serve-se também de uma ilustração para corroborar o entendimento de que “a estratégia militar serviu de inspiração para a abordagem estratégica da administração” e estabelece uma comparação entre a terminologia utilizada pelos militares, representada pelas expressões: “estratégia, tática, técnica e práxis”; e a nomenclatura administrativa constituída pelos termos: “plano, programa, projeto e atividades”.

Figura 2 – Estratégia na linguagem administrativa empresarial



Fonte: Hausen (1978, p.50).

Ao tratar da íntima ligação entre tática e estratégia, na obra “Marketing de Guerra II: a ação”, Ries e Trout (1989, p. 1) introduzem uma importante contribuição ao afirmar que: “A tática deveria determinar a estratégia”. Ou seja, os autores tentam desconstruir a crença dominante de que a estratégia precede à tática. E alicerçam essa assertiva com base na conclusão de que “a estratégia deveria ser desenvolvida de baixo para cima, e não de cima para baixo”, contrariando o pensamento dominante do tipo *top-down* (do topo para a base).

E, além disso, acrescentam que “a finalidade da estratégia é mobilizar seus recursos para garantir a viabilidade da tática” e buscam, ainda, elucidar esse nexos entre tática e estratégia ao referir que “uma tática é uma ideia singular ou um ângulo. Uma estratégia tem diversos elementos, todos eles focalizados na tática” (RIES; TROUT, 1989, p. 7).

Os autores ainda reforçam essa correlação quando afirmam: “A tática determina a estratégia e, em seguida, a estratégia dirige a tática. Dizer que uma é mais importante do que a outra é perder a essência do pensamento *bottom-up*” (RIES; TROUT, 1989, p. 7).

Por sua vez, Quinn *et al.* (2001, p. 21) destacam que as estratégias, de uma maneira geral, estão presentes nos diversos níveis da estrutura de uma organização, e que a distinção essencial entre estratégias e táticas localiza-se na “escala de ação ou perspectiva do líder”. Complementa essa visão ilustrando: “O que aparenta ser ‘tática’ para o executivo principal

(ou general) pode ser ‘estratégia’ para o diretor de marketing (ou tenente), se isso determina, em última análise, o sucesso ou a viabilidade de sua organização”.

Dentro dessa perspectiva, Tavares (2000, p. 21) destaca um estudo realizado por Alfred C. Chandler Jr., analisando as mudanças estruturais realizadas em quatro grandes empresas, em que concluiu que “a estratégia de uma organização influencia sua estrutura interna”, ou seja, a estrutura a ser delineada deve estar sujeita à estratégia, ou seja, deve segui-la, deve acompanhá-la.

Em sentido oposto, Mintzberg *et al.* (2010, p. 47) questionam essa posição e contrapõem: “Afirmar que a estratégia deve ter precedência sobre a estrutura equivale a afirmar que a estratégia deve ter precedência sobre as capacidades estabelecidas da organização, as quais estão embutidas na sua estrutura”. E concluem que:

Na verdade, o desenvolvimento da estratégia e o projeto da estrutura suportam a organização, bem como apoiam-se mutuamente. Um sempre precede o outro e o segue, exceto quando ambos se movimentam em conjunto, quando a organização salta para uma nova posição. A formulação da estratégia é um sistema integrado, não uma sequência arbitrária (MINTZBERG *et al.*, 2010, p. 47).

Porter (2002, p.24), ao referir-se sobre um dos aspectos vinculados à função de um estrategista, declara: “O resultado é que a função de um estrategista é procurar influir sobre a estrutura do setor em que a sua empresa opera e não simplesmente aceitar regras impostas ou a configuração adotada”.

Ao referir-se ao pensamento estratégico na área militar, Pitteri (2008, p. 27) declara que ele sempre se concentrou na “tomada de decisões de risco” e no “direcionamento eficiente de recursos rumo à realização de objetivos”. E acrescenta que esse foco “permite uma boa analogia com várias situações experimentadas em outras áreas, seja na política, nas atividades sociais e também na administração das organizações”.

Para Mattos (2000, p. 4), os princípios de estratégia militar, notadamente, após o término da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), “foram apropriados pela sociedade civil e aplicados em suas múltiplas atividades públicas empresariais”.

Níven (2005, p. 111) realça o fato de que a estratégia nascida da transposição da arte militar (estratégia militar) recebeu contribuições essenciais dela, mas também contou com o concurso de outras áreas de estudo para a formação do seu conceito, assinalando que: “Os historiadores, médicos, biólogos, psicólogos e antropólogos, para mencionar apenas algumas categorias, também contribuíram para acrescentar a questão da estratégia”. Portanto, o termo

estratégia tem origem no meio militar e atualmente é largamente utilizado no ambiente organizacional.

De outra parte, a literatura atinente ao campo de estudos da Administração elenca uma série de conceitos atribuídos ao vocábulo estratégia, conforme se pode observar:

Para Hausen (2002, p. 231), estratégia é “o modo de organizar meios para atingir fins, superando óbices”.

Segundo Andrews (1971, p. 28), é “um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Já Oliveira (1999, p. 177) a define como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

De acordo com Ohmae (1985, p. 42), é o “modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes”.

De outra parte, Mintzberg (2001, p. 26), baseado na constatação de que a palavra estratégia tem sido utilizada implicitamente de diversas formas, retratando, desse modo, a sua complexidade, entende que é possível admitir o emprego de “múltiplas definições” que auxiliem a sua melhor compreensão. Diante disso, propõe cinco definições de estratégia, consideradas a partir de diferentes visões: “como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva”.

A estratégia como um plano alcança o significado de “algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação” (MINTZBERG, 2001, p. 26).

Ainda, segundo Mintzberg (2001, p. 27), a estratégia como pretexto pode se constituir apenas numa “manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente ou competidor”, isto é, ela significa um truque, um blefe, cuja finalidade é ameaçar ou afastar o oponente.

Como uma terceira definição, Mintzberg (2001, p. 27) apresenta a estratégia como um padrão, “especificamente um padrão em um fluxo de ações”. E complementa, afirmando “por esta definição, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não”.

Na sua quarta definição, Mintzberg (2001, p. 28) estabelece que a estratégia é uma posição, “especificamente, uma maneira de colocar a organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de ‘ambiente’”. E explicita essa visão ao acrescentar que, por

meio dela, a estratégia se converte na “força de mediação” ou de “harmonização” entre a organização e o ambiente ou, em outras palavras, entre os contextos internos e externos.

Na quinta definição proposta por Mintzberg (2001, p. 30), a estratégia é considerada como uma perspectiva, no sentido de compreender “seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo”. Essa definição preconiza, fundamentalmente, que a estratégia se constitui num conceito, e como tal revela “que todas as estratégias são abstrações que existem apenas na mente das pessoas”. Mas o mais significativo nessa quinta definição é que “a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções e/ou pelas suas ações”. Destaca-se, portanto, o seu caráter coletivo, de compartilhamento, em que indivíduos são ligados por ideias e/ou comportamentos em comum.

De outra parte, Rezende (2011, p. 118), ao tratar das diferenças de escolhas de estratégias entre as organizações públicas e privadas, salienta que: “Para as organizações públicas, é relevante priorizar as estratégias focadas na atividade pública e vincular as mesmas com as necessidades do cidadão e os anseios da sociedade”. E em outro sentido destaca que “para as organizações privadas é relevante priorizar as estratégias focadas no negócio privado e vincular as mesmas nas oportunidades de mercado e nas necessidades dos clientes e consumidores”.

Ao comentar como é desenvolvido o estudo da estratégia junto aos militares das Forças Armadas no Brasil, Hausen (2002, p. 307) refere que: “o estudo de Estratégia (aplicada à respectiva Força) é ministrado nos Cursos de Estado Maior; posteriormente os Oficiais de Estado Maior fazem o Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (Naval, Terrestre e Aérea); na Escola Superior de Guerra – ESG – são ministrados também Cursos de Política e Estratégia [...]”.

Destaca ainda que a ESG possui um Centro específico de estudos estratégicos, o CEE/ESG, que funciona apoiando os diversos cursos mencionados. Atualmente, no âmbito do Exército Brasileiro, os estudos sobre estratégia estão previstos nos cursos de altos estudos militares e no Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército – CPEAEx – conforme o estabelecido na Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999, que dispõe sobre o Ensino no Exército Brasileiro, e sua norma regulamentadora prevista no Decreto nº 3.182, de 23 de setembro de 1999.

No Estado do Rio Grande do Sul, os Oficiais Superiores da Brigada Militar têm a possibilidade de aprofundar os seus estudos sobre estratégia no Curso de Especialização em

Políticas e Gestão de Segurança Pública, de acordo com os conteúdos previstos no currículo do mencionado curso.

### 4.3.3 Abordagens conceituais de Políticas Públicas

Ao abordar a origem da área de políticas públicas, Souza (2006, p.22) aponta que ela nasce como “área de conhecimento e disciplina acadêmica”, nos Estados Unidos – EUA, quebrando ou transpondo a sequência de fases adotadas “pela tradição europeia de estudos e pesquisas nessa área, que se concentravam, então, mais na análise sobre o Estado e suas instituições do que na produção dos governos”. E, portanto, enfatiza que, por oposição ao paradigma europeu, nos EUA “a área surge no mundo acadêmico sem estabelecer relações com as bases teóricas sobre o papel do Estado, passando direto para a ênfase nos estudos sobre a ação dos governos”.

Ao tratar dos precursores da área de políticas públicas, Souza (2006, p. 23) cita “quatro grandes ‘pais’ fundadores: H. Laswell, H. Simon, C. Lindblom e D. Easton” e, logo a seguir, destaca as contribuições de cada um deles.

Laswell foi o responsável por inserir “a expressão *policy analysis* (análise de política pública)”, na década de 1930, “como forma de conciliar conhecimento científico/acadêmico com a produção empírica dos governos e também como forma de estabelecer o diálogo entre cientistas sociais, grupos de interesse e governo” (SOUZA, 2006, p. 23).

No que se refere a Simon lhe é atribuída a responsabilidade pela introdução do “conceito de racionalidade limitada dos decisores públicos (*policy makers*)”. Porém, Simon argumenta no sentido de que “a limitação da racionalidade poderia ser minimizada pelo conhecimento racional”. Ele baseia-se na premissa de que a racionalidade dos decisores públicos sofre limitações, provocadas “por problemas tais como informação incompleta ou imperfeita, tempo para a tomada de decisão, autointeresse dos decisores, etc.” Mas entende que esta racionalidade “pode ser maximizada até um ponto satisfatório pela criação de estruturas (conjunto de regras e incentivos) que enquadre o comportamento dos atores e modele esse comportamento na direção de resultados desejados, impedindo, inclusive, a busca de maximização de interesses próprios” (SOUZA, 2006, p. 23).

Quanto à contribuição de Lindblom, ele parte do questionamento a dimensão atribuída ao racionalismo por Laswell e Simon e sugere “a incorporação de outras variáveis à formulação e à análise de políticas públicas, tais como as relações de poder e a integração entre as diferentes fases do processo decisório o que não teria necessariamente um fim ou um

princípio”. Nesse sentido, as políticas públicas necessitariam agregar “outros elementos à sua formulação e à sua análise além das questões de racionalidade, tais como o papel das eleições, das burocracias, dos partidos e dos grupos de interesse” (SOUZA, 2006, p. 24).

Já a colaboração de Easton para a área consiste em “definir a política pública como um sistema, ou seja, como uma relação entre formulação, resultados e o ambiente. Ainda, segundo Easton, políticas públicas recebem inputs dos partidos, da mídia e dos grupos de interesse, que influenciam seus resultados e efeitos” (SOUZA, 2006, p. 24).

De outra parte, Dias e Matos (2012, p. 10-11), ao demarcar as origens da constituição das políticas públicas como área disciplinar específica no Brasil, assinalam que “apenas no final dos anos 1970 e começo dos anos 1980 tiveram início efetivo os estudos de políticas públicas, com a publicação de trabalhos sobre a formação histórica das ações de governo”.

Nessa perspectiva, Dias e Matos (2012, p. 11) consideram a expressão política pública como de natureza interdisciplinar, “pois sua descrição e definição abrangem diversas áreas de conhecimento como as Ciências Sociais aplicadas, a Ciência Política, a Economia e a Ciência da Administração Pública”.

A locução política pública tem sido utilizada de maneira diversificada e em distintas circunstâncias. Nesse sentido, Queiroz (2013, p. 96) assinala e exemplifica algumas dessas variações ao afirmar que ela pode ser empregada:

Como uma área de atividade governamental (ex.: política social, política agrícola etc.), como um objetivo ou uma situação desejada (ex.: estabilizar a moeda), como um propósito específico (ex.: política de tolerância zero), como uma decisão de governo em uma situação emergencial (ex.: decretar uma situação de calamidade pública), como um programa (ex.: programa de combate à mortalidade infantil), entre outras.

Para Secchi (2017, p. 2), uma política pública “é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público”. E acrescenta que ela se caracteriza por conter dois elementos essenciais: “intencionalidade pública e resposta a um problema público”. Segundo o autor, isto quer dizer que “a razão para o estabelecimento de uma política pública é o tratamento ou a resolução de um problema entendido como coletivamente relevante”.

Por sua vez, Bucci (2006, p. 39) busca uma abordagem conceitual escudada no campo jurídico ao afirmar que política pública:

[...] é o programa de ação governamental que resulta de um processo ou conjunto de processos juridicamente regulados – processo eleitoral, processo de planejamento, processo de governo, processo orçamentário, processo legislativo, processo administrativo, processo judicial – visando coordenar os meios a disposição do Estado e as atividades privadas, para a realização de objetivos socialmente relevantes e politicamente determinados.

Para Aith (2006, p. 232), a política pública pode ser considerada como “a atividade estatal de elaboração, planejamento, execução e financiamento de ações voltadas à consolidação do Estado Democrático de Direito e à promoção e proteção dos direitos humanos”.

De acordo com Saravia (2006, p. 29), as políticas públicas são:

Um sistema de decisões públicas que visa a ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social, por meio da definição de objetivos e estratégias de atuação e da alocação de recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos.

Ao referir-se ao protagonismo na concepção de políticas públicas, Secchi (2017, p. 2) indica que existem duas abordagens relativas aos estudos e pesquisas nesse campo: uma denominada “estatista ou estadocêntrica” e outra chamada “multicêntrica ou policêntrica”.

A visão estatista “considera as políticas públicas, analiticamente, monopólio de atores estatais”. Segundo essa corrente, o que define se uma política é de caráter público ou não “é a personalidade jurídica do ator protagonista”. De outra parte, a abordagem multicêntrica pluraliza o protagonismo e “considera organizações privadas, organizações não governamentais, organismos multilaterais, redes de políticas públicas (*policy networks*), juntamente com os atores estatais, protagonistas no estabelecimento das políticas públicas”. Para essa corrente, uma política é considerada pública quando “o problema que se tenta enfrentar é público” (SECCHI, 2017, p. 3).

Por sua vez, Heidemann (2010, p. 31) distingue políticas públicas de políticas governamentais quando afirma que “a perspectiva de política pública vai além da perspectiva de políticas governamentais, na medida em que o governo, com sua estrutura administrativa, não é a única instituição a servir à comunidade política, isto é, a promover ‘políticas públicas’”.

Nessa direção, Dias e Matos (2012, p. 13) endossam essa distinção quando afirmam que: “É importante compreender que o conceito de políticas públicas inclui tanto temas do governo, como do Estado. Estes últimos são na realidade, políticas de mais de um governo, o que lhes confere uma particularidade política”.

Secchi (2017, p. 5), considera as políticas governamentais, como um subgrupo das políticas públicas. Para ele, as políticas governamentais são “aquelas elaboradas e estabelecidas por atores governamentais”. E acresce que: “Dentre as políticas governamentais, estão as emanadas pelos diversos órgãos dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário”.

Dias e Matos (2012, p. 16) afirmam que:

Para que uma política de governo se converta em política pública, é necessário que esta se baseie em programas concretos, critérios, linhas de ação e normas; planos, previsões orçamentárias, humanas e materiais; também podem ser incluídas as disposições constitucionais, as leis e os regulamentos, os decretos e resoluções administrativas, entre outras.

A partir do entendimento de que as políticas públicas “são ações governamentais dirigidas a resolver determinadas necessidades públicas”, Dias e Matos (2012, p. 17) referem que elas podem se apresentar sob variados tipos:

1. Política social: saúde, educação, habitação, previdência social.
2. Política macroeconômica: fiscal, monetária, cambial, industrial.
3. Política administrativa: democracia, descentralização, participação social.
4. Política específica ou setorial: meio ambiente, cultura, agrária, direitos humanos, etc.

Souza (2006, p. 28) atribui a Theodor Lowi a elaboração da mais difundida tipologia sobre política pública. Ela foi construída sobre a máxima: “a política pública faz a política”. Isso significa dizer “que cada tipo de política pública vai encontrar diferentes formas de apoio e de rejeição e que disputas em torno de sua decisão passam por arenas diferenciadas”.

Nesse sentido, Dias e Matos (2012, p. 17), referindo-se à categorização de Lowi, assinalam “que as arenas de poder ou arenas decisórias podem ser divididas em quatro tipos (regulatória, distributiva, redistributiva e constitutivas), de acordo com as coalizões ou oposição ao objeto da política que está em jogo”.

Reforçando essa observação, Souza (2006, p. 28) indica que essa classificação por tipos de Lowi pode assumir quatro formatos: o primeiro deles diz respeito a políticas distributivas, que se constituem “em decisões tomadas pelo governo, que desconsideram a questão dos recursos limitados, gerando impactos mais individuais do que universais, ao privilegiar certos grupos sociais ou regiões, em detrimento do todo”.

O segundo refere-se às políticas regulatórias, “que são mais visíveis ao público, envolvendo burocracia, políticos e grupos de interesse” (SOUZA, 2006, p. 28).

O terceiro contempla as políticas redistributivas, “que atinge um maior número de pessoas e impõe perdas concretas e no curto prazo para certos grupos sociais, e ganhos incertos e futuro para outros; são, em geral, as políticas sociais Universais, o sistema tributário, o sistema previdenciário e são as de mais difícil encaminhamento” (SOUZA, 2006, p. 28).

O quarto vincula-se às políticas constitutivas que, de acordo com Souza (2006, p. 28), são aquelas “que lidam com procedimentos”. Conforme Secchi (2017, p. 26), “são aquelas políticas que definem as competências, jurisdições, regras das disputas políticas e da elaboração de políticas públicas”. E acrescenta que elas também “são chamadas *meta-polícies*, porque se encontram acima dos outros três tipos de políticas e comumente moldam a dinâmica política nessas outras arenas”.

Outro aspecto a destacar no que diz respeito às políticas públicas é a sua estruturação em etapas, fases ou estágios sequenciais de um ciclo, que podem ser delineadas de diversas maneiras. Nessa linha, Howlett, Ramesh e Perl (2013, p.13) atribuem o pioneirismo nessa abordagem a Harold Lasswell (1971), que decompôs o processo de política pública em sete estágios: “(1) informação, (2) promoção, (3) prescrição, (4) invocação, (5) aplicação, (6) término e (7) avaliação”.

Paludo (2013, p. 316), ao discorrer sobre o “processo/ciclo de política pública”, afirma que, desde os anos 1950, ele “vem sendo utilizado para explicar como a política pública é concebida, escolhida, executada e avaliada”. O autor esclarece ainda que:

Como regra, uma política pública é configurada e ganha identidade a partir de um conjunto de decisões que definem e instituem normas e regras gerais abstratas (leis, decretos, acordos, convênios, tratados, etc.) que irão pautar comportamentos e ações de atores individuais e coletivos (decisões administrativas, autorizações, subsídios, etc.) para a geração de resultados concretos destinados a solucionar problemas que justificaram sua constituição (PALUDO, 2013, p. 316).

Secchi (2017, p. 43) apresenta o processo de formulação de políticas públicas, identificado “como ciclo de políticas públicas (*policy cycle*)”, a partir das seguintes fases: identificação do problema; formação da agenda; formulação das alternativas; tomada de decisão; implementação; avaliação; extinção.

Ao tratar do modelo brasileiro de formulação e gestão das políticas governamentais, Queiroz (2013, p. 116), afirma que ele se concretiza pela utilização de instrumentos normativos denominados “Plano Plurianual, Lei de Diretriz Orçamentária (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA)”. Esses instrumentos possibilitam “que os programas

governamentais possam ser geridos na forma de um ciclo permanente.” E a segmentação desse ciclo é realizada adotando como fundamento o modelo brasileiro de planejamento, orçamento e gestão, mediante quatro fases: “formulação, execução, avaliação e reprogramação”.

#### 4.3.4 Características da Gestão na Brigada Militar

A gestão estratégica se constitui num domínio do conhecimento cuja existência pode ser considerada mais ou menos recente, pois o seu surgimento é atribuído à “introdução da disciplina política nos negócios, nas universidades americanas na década de 1950” (HERRERO, 2005, p.3).

Fahey Handall (1999, p.15) a definem como um desafio. Os autores afirmam que: “Gestão estratégica é o nome do desafio mais importante, árduo e abrangente com que se defronta qualquer organização privada ou pública: de que maneira estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje.” Portanto, segundo eles, o âmago da gestão estratégica consiste num confronto entre as “demandas do presente e as exigências do futuro”.

Para Ansoff e McDonell (1993, p. 553), a administração estratégica é percebida como “um processo de gestão do relacionamento de uma empresa com seu ambiente. Compreende planejamento estratégico, planejamento de potencialidades e gestão de mudanças”.

Tavares (2000, p. 33), numa concepção mais abrangente, entende que:

A gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo.

Ao indagar se planejamento e gestão são conceitos rivais ou complementares, Souza (2010, p. 46) afirma que: “Planejamento e gestão não são termos intercambiáveis por possuírem *referenciais temporais distintos* e, por tabela, por se referirem a *diferentes tipos de atividades*” (grifos do autor).

Acrescenta ainda o autor que os conceitos são complementares ao enfatizar que:

O Planejamento é a preparação para a gestão futura, buscando-se evitar ou minimizar problemas e ampliar margens de manobra; e a gestão é a efetivação, ao menos em parte (pois o imprevisível e o indeterminado estão sempre presentes, o que torna a capacidade de improviso e a flexibilidade sempre imprescindíveis), das condições que o planejamento feito no passado ajudou a construir. Longe de serem concorrentes ou intercambiáveis, planejamento e gestão são distintos e complementares (SOUZA, 2010, p. 46).

Bergue (2011), ao abordar o processo de incorporação de tecnologias gerenciais com foco mais restrito, dotadas de caráter instrumental, pela administração pública, tais como a gestão pela qualidade, o planejamento estratégico, o *balanced scorecard*, a gestão por competências, dentre outras, esboça uma crítica a essa mimetização de práticas modernizantes oriundas do setor privado, quando afirma:

Uma aproximação inicial do fenômeno sugere que tal inspiração e conseqüente esforço de absorção de tecnologias de gestão exógenas ao setor público seja influenciada, preponderantemente, pela crença na superioridade e na eficiência que revestem os modelos gerenciais produzidos não somente no Exterior, mas especialmente na esfera privada. Outro fator, de fundo também essencialmente simbólico, está relacionado à necessidade de a administração demonstrar o empenho de esforços orientados para a mudança do sistema de gestão da organização, em busca de legitimidade, ainda que esta se restrinja à transformação de seus elementos de superfície (forma), perspectiva esta também explicitada pela abordagem institucional (BERGUE, 2011, p. 261-262).

Ao tratar do planejamento estratégico, Dias e Matos (2012, p. 133) explicitam a sua percepção ao defini-lo como:

[...] o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos e diz respeito tanto a formulações de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para a sua consolidação.

No que tange à sua aplicação à esfera pública, os autores citados complementam: “No âmbito da administração pública, o planejamento estratégico é aquele formulado num determinado âmbito público (municipal, estadual ou federal) e que estabelece as diretrizes a serem seguidas pelos diversos setores da gestão” (DIAS; MATOS, 2012, p. 134).

Bergue (2011, p. 46), ao abordar os diferentes níveis característicos de gestão existentes em uma organização, consubstanciados em estratégico, tático e operacional, assinala que “as fronteiras entre esses níveis não são rígidas, tampouco impermeáveis, ou mesmo facilmente identificadas”. E a seguir expressa a dificuldade em distingui-los, pois “sua identificação, portanto, não somente variará em virtude das especificidades que singularizam

cada organização pública, mas em decorrência da percepção de cada gestor (capacidade de leitura e compreensão da realidade)”.

Logo a seguir, o mencionado autor assinala que:

O nível estratégico de gestão corresponde àquele em que os elementos do processo (ou ciclo) administrativo – planejamento, organização, direção e controle – processam-se segundo um horizonte temporal de longo prazo, no qual os objetivos da organização assumem uma orientação global (envolvendo o todo organizacional – o sistema) (BERGUE, 2011, p. 46).

Em igual sentido, Oliveira (1999, p.43), tomando como referência os três grandes níveis hierárquicos estruturais de uma organização, afirma que, a partir deles, “pode-se distinguir três tipos de planejamento”, o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional. Esses tipos de planejamento estão diretamente relacionados aos níveis de decisão. Destaca ainda que o planejamento estratégico distingue-se dos outros tipos, pois “relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras de alcançá-lo que afetam a empresa como um todo”. E complementa afirmando que o planejamento estratégico, normalmente, é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.

De outra parte, ao tratar da relação entre estrutura e gestão, Bergue (2011, p. 205) destaca que: “O estudo da estrutura formal da administração pública tem significativa relevância para a gestão, especialmente em face das restrições que essa dimensão da realidade organizacional impõe ao comportamento das pessoas nesse ambiente de trabalho em particular”.

Mintzberg (1995, p. 10) entende a estrutura de uma organização como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

Stoner e Freeman (1995, p. 230) consideram a estrutura organizacional como a “forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. Isso significa dizer que a estrutura organizacional diz respeito ao modo como a organização se ordena internamente. Num sentido figurado, ela se constitui na espinha dorsal da organização, no esqueleto que suporta e articula todos os seus componentes integradores.

Muitas vezes, essa forma de organização das atividades em um ambiente interno é representada por um organograma que tem a função de retratar os níveis hierárquicos, bem como as relações de poder nesse ambiente. Portanto, a estrutura formal é desenhada pelo organograma em seus pontos fundamentais, vinculando-se diretamente com a gestão organizacional (STONER; FREEMAN, 1995).

No que diz respeito à gestão estratégica da Brigada Militar, até os anos 1990, ela era realizada seguindo alguns padrões doutrinários do Exército Brasileiro. Sua estrutura organizacional e seu modelo de planejamento seguiam padrões derivados do Exército, orientando-se por manuais doutrinários originários de publicações da própria Força Terrestre.

Figuravam, com destaque, como referências doutrinárias, dentre outros, o Manual de Campanha C 101 – 5 “Estado-Maior e Ordens”, posteriormente, substituído pelas Instruções Provisórias – IP 101-5, “Estado-Maior e Ordens” (1ª. e 2ª. partes) que traziam informações para auxiliar os oficiais de estado-maior no desempenho das suas funções, assim como procedimentos e técnicas para a elaboração de planos e ordens; e a Coletânea 111-1 – “Estratégia”, que continha aspectos relacionados com a estratégia militar, tanto em sua parte conceitual como conjuntural, além de subsídios para a formulação e aplicação de uma estratégia.

Em 1985, A Brigada Militar, com base nas Instruções Provisórias IP 101 5 (1ª e 2ª partes) do Exército Brasileiro, elaborou uma publicação denominada “Instruções Provisórias, IP-BM, Estado-Maior, Planos e Ordens”, adaptando a doutrina da Força Terrestre à realidade da Polícia Militar. Sua finalidade era a de orientar Comandantes e Oficiais de Estado Maior, quanto aos aspectos de organização e funcionamento dos Comandos da Corporação Policial Militar. As mencionadas Instruções Provisórias da Brigada Militar continham um capítulo específico sobre “Planos e Planejamentos” (RIO GRANDE DO SUL, 1985, p. 73).

Em período anterior à década de 1960, ocorreu apenas uma importante reorganização na estrutura da Corporação, no ano de 1936, pontuada por Simões (2014, p. 243), nesses termos: “Esta, sem sombra de dúvidas, foi a mais abrangente desde a organização básica adotada no ano de 1892, quando surgia a Brigada Militar do Estado (com a nova denominação e o sistema organizacional)”.

Nesta perspectiva, Ribeiro (1987b) enfatiza a significância dessa reestruturação organizacional promovida no ano de 1936, e justifica os motivos da sua realização, dentre os quais, a necessidade de adaptar-se aos preceitos da Lei Federal 192/1936, que estabelecia disposições gerais sobre as Polícias Militares, conforme consigna:

Considerando que a organização da Brigada Militar não se adaptava mais às exigências do momento, em virtude de novos encargos a ela atribuídos, com o policiamento geral do Estado, o comandante geral incumbiu a Assistência do Pessoal de elaborar um plano para a reorganização, modernizando-a em seus departamentos e aproximando-a, tanto quanto possível, da organização do Exército, tendo em vista as disposições da Lei 192 (RIBEIRO, 1987b, p. 373).

No início dos anos 1960, o Governo do Estado promoveu outra reorganização extremamente relevante na estrutura da Brigada Militar, por meio do Decreto nº 12.280, de 21 de abril de 1961, cujos reflexos impactaram diretamente nas suas atribuições. Dentre as várias modificações introduzidas, destaca-se, de forma significativa, a que alterou denominações-padrão de unidades, adotadas até aquele momento, tais como: a de batalhões de caçadores para batalhões policiais e de regimentos de cavalaria para regimentos de polícia rural montada, sinalizando uma mudança de enfoque voltada mais intensamente para as atividades de policiamento ostensivo.

Nessa direção, ao comentar as modificações promovidas na organização básica da Brigada Militar ocorridas em 1961, Simões (2014, p. 247) assinala:

Com esse decreto, modificava-se e ampliava-se consideravelmente a estrutura organizacional da Força, principalmente no tocante às unidades operacionais de policiamento e bombeiros. Inegavelmente, a partir de então, de forma decisiva, investia-se nas atividades voltadas para o policiamento ostensivo, assim como, nesse diapasão, ocorria a articulação dos bombeiros, com a descentralização de unidades.

Posteriormente, o Decreto-Lei nº 667, de 02 de julho de 1969, que reorganizou as Polícias Militares e corpos de Bombeiros Militares, estabeleceu parâmetros gerais para a estrutura e organização das Polícias Militares que, de acordo com o artigo 5º, deveriam se estruturar em órgãos de Direção, de Execução e de Apoio. Em consequência, toda a legislação estadual peculiar às Polícias Militares, superveniente ao mencionado Decreto, foi adaptada a esses preceitos.

Essa norma federal com caráter de legislação específica para as Polícias Militares, atribuía, no seu artigo 21, dentre outras, competência ao Estado-Maior do Exército (EME), através da Inspeção-Geral das Polícias Militares (IGPM), para proceder ao controle da organização das Polícias Militares.

E, nesse sentido, o Estado-Maior do Exército procurou normatizar a organização das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, mediante duas publicações, em momentos distintos: a Portaria nº 075 – EME, de 06 de Outubro de 1975, que estabeleceu Normas Gerais para a Elaboração dos Quadros de Organização das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares (NOR/PMCBM); e a Portaria nº 027 – EME, de 16 de junho de 1977, que estabeleceu Normas para a organização das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares (NOR/PMCBM).

Em complemento à mencionada norma, foi editado o Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983, que aprovou o regulamento para as polícias militares e corpos e bombeiros

militares. Esse decreto, ao tratar da conceituação e competência no título II, estabeleceu no seu artigo 2º, letra 26) um conceito amplo de planejamento, direcionado às mencionadas instituições:

Planejamento – Conjunto de atividades, metodicamente desenvolvidas, para esquematizar a solução de um problema, comportando a seleção da melhor alternativa e o ordenamento constantemente avaliado e reajustado, do emprego dos meios disponíveis para atingir os objetivos estabelecidos (BRASIL, 1983).

Portanto, conforme se pode evidenciar da normatização recorrente até o início dos anos 1990, o planejamento da Brigada Militar ainda guardava similitude com modelos oriundos do Exército Brasileiro.

Em 1992, a tecnologia da qualidade avançou com mais intensidade no Estado do Rio Grande do Sul, pois mediante o Decreto nº 34.511, de 15 de outubro de 1992, foi instituído o “Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – Qualidade RS”, que tinha como objetivo “estabelecer a articulação entre os segmentos representativos da sociedade civil, visando o desenvolvimento de serviços e de produtos mais competitivos”. Por sua vez, o artigo 3º do mencionado Decreto previa a instituição de uma Comissão Estadual de Qualidade e Produtividade, cuja finalidade era a de “planejar, articular e avaliar as atividades do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – Qualidade RS”, e que teve as suas atribuições regulamentadas pelo Decreto nº 34.587, de 23 de dezembro de 1992.

Mas o ingresso do Programa de forma efetiva na esfera pública do Estado, nesse período, ocorreu com a publicação do Decreto nº 34.392, de 21 de setembro de 1993, que instituiu funções executivas nos órgãos Públicos Estaduais, no Âmbito do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP.

Dentre as justificativas consignadas na citada norma, destaca-se a que leva em consideração para a implantação do PGQP

[...] a necessidade de caracterizar o desenvolvimento da qualidade na administração pública estadual como um esforço permanente e imune às mudanças decorrentes de sucessivos governos, visando valorizar o trabalho dos servidores públicos através da busca da satisfação das necessidades dos seus clientes (RIO GRANDE DO SUL, 1993).

Portanto, conforme se observa, havia a intenção expressa de implantar os métodos e processos de gestão e a cultura da qualidade na esfera pública de forma perene.

A Brigada Militar passou a integrar o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade mediante a assinatura do Termo de Adesão nº 156 do PGQP, no ano de 1994.

Em decorrência da necessidade de sensibilizar todo o pessoal de nível gerencial, previsto no termo de adesão para a implantação da Qualidade RS, e de acordo com o disposto nas Normas Internas de Avaliação do Trabalho Final do CSPM 1995, os trabalhos de conclusão do CSPM (atual CEPGSP) foram realizados sob a forma de Diretrizes Setoriais, com ênfase na Qualidade, atendendo à solicitação do Comando da Corporação.

A Lei nº 10.991, de 18 de agosto de 1997, atualmente em vigor, que dispõe sobre a organização básica da Brigada Militar, prevê, expressamente, em seu artigo 11, a adoção do instrumento de planejamento estratégico pela corporação ao estabelecer: “Ao Estado Maior da Brigada Militar, órgão de Assessoramento do Comando Geral compete o estudo e o planejamento estratégico da instituição”. Se a confrontarmos com a Lei anterior que dispunha sobre o mesmo tema – Lei nº 7.556, de 20 de novembro de 1981 – pode-se constatar que pela primeira vez a expressão planejamento estratégico figurou num texto de lei formal peculiar à instituição.

No período compreendido entre maio de 2014 a abril de 2015, foi estabelecido um projeto focado na melhoria da gestão para resultados na Brigada Militar. O projeto decorreu de uma parceria formalizada entre a Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul e o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).

Em razão dessa parceria e com o propósito de garantir a melhoria dos serviços prestados à sociedade gaúcha, foi oportunizado à Brigada Militar receber auxílio da consultoria FALCONI Consultores de Resultados para aprimorar o seu sistema de gestão.

No ano de 2015, a Brigada Militar instituiu o Programa Avante, que teve por objetivo qualificar a gestão administrativa e operacional na Brigada Militar, por meio de tecnologias largamente utilizadas no âmbito da administração pública e privada.

No mesmo ano, foi criado um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) dentro da estrutura da organização. O Escritório de Gerenciamento de Projetos é responsável por liderar diversas iniciativas de modernização da gestão da Brigada Militar. Estas iniciativas combinadas formam o Programa AVANTE e compõem a carteira de projetos da Brigada Militar.

Uma das funções desenvolvidas pelo EGP é operar com metodologias que melhor se ajustem aos objetivos estratégicos traçados pela organização. Conforme dados fornecidos pelo EGP, são três as metodologias adotadas:

- 1) Reestruturação e organização de processos (ROP) – baseia-se na melhoria das características de uma organização, processos, estrutura organizacional, tecnologia e pessoas, com o objetivo de melhorar seu desempenho;

2) Gerenciamento pelas diretrizes (GPD) – é voltada para solucionar problemas relativos aos temas prioritários da organização, concentrando toda força intelectual dos funcionários para o atingimento das metas de sobrevivência da instituição;

3) Gerenciamento de projetos (GP) – as atividades do EGP são estruturadas nessa metodologia, além de ser utilizada para dar suporte as metodologias acima citadas. Quando é vislumbrada uma oportunidade de melhoria, identifica-se a metodologia adequada, é desenhado um projeto para que possa ser planejado, executado, controlado e monitorado com o objetivo de obter resultados esperados (RIO GRANDE DO SUL; Brigada Militar; Escritório de Gerenciamento de Projetos, 2018).

No âmbito da gestão operacional, foi desenvolvido um projeto de redução de índices de criminalidade, que utiliza como metodologia a Gestão por Diretrizes, como forma de alcançar metas estabelecidas para a redução de índices criminais.

Esse projeto de redução de índices de criminalidade iniciou no ano de 2015, envolvendo, inicialmente, 7 (sete) Comandos Regionais de Polícia Ostensiva, cujas áreas de atuação abrangiam 15 (quinze) municípios. Posteriormente, em 2016, o projeto foi ampliado para todo o Estado.

Em decorrência dos dados levantados e tratados pelo Programa Avante, foi criada a Operação Avante, de caráter permanente, com o propósito de fortalecer o enfrentamento à criminalidade com ênfase nos Grupos Criminais priorizados pela Instituição. A metodologia empregada na citada operação observa, fundamentalmente, alguns preceitos: é baseada em resultados, mediante a redução dos índices de criminalidade priorizados; é planejada a partir da análise de resultados; os locais e forma de atuação são definidos com base em Análise Criminal e de Inteligência (RIO GRANDE DO SUL; Brigada Militar; Escritório de Gerenciamento de Projetos, 2018).

De outra parte, em razão dos esforços empreendidos no sentido de melhorar a gestão da Instituição, a partir da adoção de novas tecnologias já mencionadas, o Comando da Brigada Militar, por meio da Portaria nº 716/EMBM/2018 (Anexo D), instituiu o planejamento estratégico da Brigada Militar para o período 2018-2022 e estabeleceu as diretrizes para a sua execução. Ao tratar da Governança no planejamento, o artigo 3º da mencionada portaria estabelece:

Art. 3º A governança do Planejamento será realizada através dos três níveis de gestão organizacional: Estratégico: composto pelo Comando e pelo Conselho Superior. Tático: formado pelos Comandantes regionais, Diretores, Assessores, Chefes de Seções do EMBM e integrantes do conselho de Assessoramento Estratégico. Operacional: integrado pelos Comandos de Unidade, Facilitadores, Multiplicadores, Gerentes e Equipes de Projetos devidamente constituídos (RIO GRANDE DO SUL, Portaria nº 716/EMBM/2018).

Ainda, o artigo 4º do citado dispositivo normativo dispõe que: “A Coordenação do Planejamento estratégico será realizada pelo Chefe do EMBM, em conjunto com os Líderes, Facilitadores, Multiplicadores, Gerentes e Equipes envolvidas nas estratégias”.

Portanto, a norma instituidora do planejamento estratégico para o período 2018-2022 evidencia, por meio da nomenclatura utilizada para nominar os participantes do processo de gestão, nos variados níveis, de que está ocorrendo uma mescla, ou uma conciliação entre as novas metodologias introduzidas e o modelo de estrutura e de planejamento vigente na Corporação.

Cabe ainda destacar, o fato de que no ano em que a Constituição Federal de 1988 estava completando 30 anos de promulgação, a União resolveu cumprir mandamento constitucional inscrito no § 7º do artigo 144, que estabeleceu: “A lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades”.

Nesse sentido, a União mediante a edição da Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, buscou atender a previsão constitucional, sistematizando-a sob três enfoques: disciplinar a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública; criar a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); e instituir o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP).

Destaque-se que o mencionado diploma legal elencou como uma das Diretrizes da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, em seu artigo 5º, inciso II, o “planejamento estratégico e sistêmico”. Além disso, o capítulo V, trata, especificamente, da formulação dos Planos de Segurança Pública e Defesa Social e estabelece no parágrafo 5º do artigo 22 que:

§ 5º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão, com base no Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, elaborar e implantar seus planos correspondentes em até 2 (dois) anos a partir da publicação do documento nacional, sob pena de não poderem receber recursos da União para a execução de programas ou ações de segurança pública e defesa social (BRASIL, 2018).

Portanto, no que tange à elaboração e execução dos planos, foi inaugurado pela Lei 13.675/2018 um novo modelo, baseado numa visão sistêmica, envolvendo ampla participação social, com o objetivo de aumentar o protagonismo na formulação, na implementação e na avaliação das políticas de segurança pública e defesa social. Mas em razão de ter sido publicada há muito pouco tempo, ainda não existem registros que permitam mensurar a sua eficiência.

## **5 A GESTÃO PÚBLICA E AS POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA NO RIO GRANDE DO SUL (1995-2018)**

O objetivo deste tópico é descrever a política de segurança pública dos governos Britto, Dutra, Rigotto, Crusius, Genro e Sartori, a partir da leitura dos seguintes documentos: mensagens do governador encaminhadas anualmente à Assembleia Legislativa; plano plurianual; proposições legais enviadas pelo poder executivo ao legislativo e transformadas em normas (leis e decretos). Parte-se do exame desses documentos produzidos durante os respectivos governos para identificar características do seu perfil de gestão, verificando se as suas ações estão alinhadas aos modelos gerenciais ou societários de gestão pública.

De outra parte, conforme se depreende do artigo 165 da Constituição Federal, o planejamento da Administração Pública está assentado sobre leis de cunho orçamentário, quais sejam: o Plano Plurianual; a Lei de Diretrizes Orçamentárias; a Lei Orçamentária Anual. Essas normas constituem-se em instrumentos de planejamento financeiro-administrativo que revelam uma estreita conexão do orçamento ao planejamento no Brasil.

O Plano Plurianual constitui-se no principal balizador para a elaboração dos demais planos e programas nacionais, regionais e setoriais. O seu propósito é estabelecer as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública. Além da União, compete a todos os demais entes que compõem a organização político-administrativa do Brasil, ou seja, Estados, Distrito Federal e Municípios a elaboração dos seus respectivos Planos Plurianuais.

Ele tem o seu período de vigência vinculado ao prazo de duração estabelecido para o mandato de Presidente da República, que atualmente é de quatro anos, por força do artigo 35, § 2º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT).

### **5.1 OS PROJETOS GERENCIAIS: ANTÔNIO BRITTO (1995-1998); GERMANO RIGOTTO (2003-2006), YEDA CRUSIUS (2007-2010), JOSÉ SARTORI (2015-2018)**

Este subitem procura demarcar as ideias, ações, programas ou projetos que se transformaram em normas jurídicas, durante o período-alvo deste estudo e que possibilitam identificar características vinculadas ao modelo gerencial de gestão pública na forma de governar o Estado do Rio Grande do Sul. Além disso, valendo-se da teoria de Bourdieu, busca detectar se a existência dessas particularidades revela a presença de um *habitus* gerencial de governar, inspirado, em última análise, na representação de um *habitus* neoliberal.

### 5.1.1 Antônio Britto (1995-1998)

O Governador Antônio Britto tomou posse em 1º de janeiro de 1995, como representante de uma aliança política formada pelo Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), pelo Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) e pelo Partido Liberal (PL), após ter vencido o candidato Olívio Dutra, do Partido dos Trabalhadores (PT), seu principal adversário político (BRASIL; TRE/RS, 2018).

No cenário nacional, estava iniciando de forma concomitante nesse período o Governo Fernando Henrique Cardoso, que exerceu a função de Presidente da República por dois mandatos consecutivos, entre 1995 e 2002. Durante o seu período de Governo, ele consolidou o Plano Real, privatizou empresas estatais e estruturou uma política neoliberal (FGV, 2018).

No Rio Grande do Sul, o governo de Antônio Britto caracterizou-se por adotar como paradigma a aplicação de reformas administrativas que pretendiam alcançar a higidez das finanças do Estado. Nesse sentido, ao apresentar os resultados financeiros do ano de 1995, o Governo destaca que, “embora não tenha restrito sua atuação ao saneamento financeiro do Estado, concentrou-a fortemente no sentido de superar os problemas enfrentados pelas finanças públicas” (Mensagem do Governador à ALERGS – RIO GRANDE DO SUL, 1996, p. 37).

Dentre as medidas adotadas sobressaíram as que buscaram a desestatização ou privatização de setores que se encontravam sob o controle estatal, tais como o de energia elétrica, o de telefonia e o de estradas; as que permitiam a concessão de incentivos para atrair grandes investimentos externos; e as que pretendiam reduzir os gastos com a máquina pública, em especial, com o funcionalismo público estadual (Mensagem do Governador à ALERGS – RIO GRANDE DO SUL, 1998).

Ao analisar o Governo Antônio Britto, Schmidt e Herrlein (2002, p. 275) apontam a presença de elementos que caracterizam uma feição neoliberal nas suas ações à frente da gestão no Rio Grande do Sul, quando afirmam: “Este atuou como um Estado interventor em favor do mercado, retirando-se da esfera produtiva, através da venda de empresas públicas, concedendo isenções fiscais e emprestando recursos orçamentários ao grande capital para instalar-se no RS”.

Quanto ao Programa Qualidade na Administração Pública, o Governador, em Mensagem encaminhada à Assembleia Legislativa do Estado, no ano de 1997, destaca que: “Em 1996, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul deu continuidade às ações que

possibilitaram internalizar os conceitos e as ferramentas da Gestão pela Qualidade Total na Administração Pública” (Mensagem do Governador à ALERGS – RIO GRANDE DO SUL, 1997, p. 22).

E, ao destacar que o Programa Qualidade na Administração Pública – PQAP - prevê o envolvimento de todos os órgãos públicos, a partir do treinamento dos seus quadros gerenciais, afirma que: “A Brigada Militar também faz parte deste Programa, treinando 4.201 servidores e os resultados alcançados foram satisfatórios” (Mensagem do Governador à ALERGS – RIO GRANDE DO SUL, 1997, p. 22).

No âmbito da segurança pública, o Governo Antônio Britto, mediante a edição da Lei nº 10.356, de 10 de janeiro de 1995, que promoveu alterações na estrutura organizacional do Poder Executivo, criou a Secretaria da Justiça e da Segurança, a partir da então denominada Secretaria da Justiça, do Trabalho e da Cidadania.

O aludido texto legal também elencou as competências da mencionada pasta que passaram a ser: a) administração penitenciária; b) fiscalização de diversões públicas; c) serviços de perícia criminalística e médico-legais e serviços de identificação civil e criminal; d) serviço policial militar; e) serviço policial civil; f) prevenção, salvamento e combate ao fogo; g) trânsito; h) metrologia.

Cumprido destacar que a criação da Secretaria da Justiça e da Segurança deveu-se ao fato de que no Governo precedente, de Alceu Collares, havia sido extinta a Secretaria da Segurança Pública, pela Lei nº 9.433, de 27 de novembro de 1991, com a consequente transferência de suas atribuições para a Secretaria da Justiça, do Trabalho e da Cidadania.

Outra alteração promovida foi a criação do Departamento Estadual de Trânsito – DETRAN/RS, efetivada pela Lei nº 10.847, de 20 de agosto de 1996, sob a forma de autarquia e, portanto, contando com autonomia administrativa e financeira. Como órgão central do sistema estadual de trânsito, o DETRAN/RS tinha como finalidade gerenciar, fiscalizar, controlar e executar as atividades de trânsito no território do Estado.

Esse novo órgão pertencente à Administração Indireta, agora dotado de autonomia, sucedeu ao antigo Departamento de Trânsito, pertencente à estrutura da Polícia Civil. Essa alteração determinou que as atividades até então desempenhadas por servidores da Polícia Civil passassem a ser desenvolvidas, a partir de 1º de julho de 1997, quando entrou em funcionamento o novo órgão, por servidores pertencentes a quadro de pessoal criado, especificamente, para o mencionado ente autárquico.

Igualmente, a estrutura de prestação de serviços sofreu modificações, pois as denominadas autoescolas foram transformadas em Centros de formação de Condutores

(CFCs). Na mesma linha, os serviços atinentes a veículos, executados pelas Circunscrições Regionais de Trânsito (Ciretrans) passaram a ser desempenhados pelos Centros de Registro de Veículos Automotores (CRVAs), cujo funcionamento passou a ser interligado a Cartórios de Registro Civil das Pessoas Naturais.

Outra modificação promovida num dos entes vinculados à Segurança Pública e que se refletiu no arranjo institucional foi a alteração da denominação do órgão responsável pelos serviços periciais no Estado, de Coordenadoria-Geral de Perícias, conforme o estabelecido na Constituição Estadual de 1989, para Instituto-Geral de Perícias, promovida pela Emenda Constitucional nº 19, de 17 de julho de 1997. Posteriormente, sobreveio a Lei Complementar nº 10.998, de 18 de agosto de 1997, que introduziu modificações na sua estrutura interna.

Outra medida adotada no Governo Antônio Britto dizia respeito à criação da denominada Operação Canarinho, em 25 de julho de 1995, constituída por uma Força-Tarefa, formada por integrantes da Brigada Militar para atuar na segurança interna das maiores casas prisionais do Rio Grande do Sul, com o propósito de controlar a ocorrência de fugas em massa. Embora tenha sido criada em caráter emergencial, para executar os serviços de carceragem dos detentos, por um período determinado, a Brigada Militar ainda permanece até hoje na Cadeia Pública de Porto Alegre (antigo Presídio Central de Porto Alegre – PCPA - e na Penitenciária Estadual do Jacuí (PEJ), em Charqueadas.

No que se refere à redução de gastos com o funcionalismo público, uma resolução que causou grande repercussão no Estado foi a promulgação pelo Governador da Lei nº 10.727, de 23 de janeiro 1996, que instituiu o Programa de Incentivo ao Afastamento Voluntário do Serviço Público – PDV. O Programa que se destinava, inicialmente, aos servidores públicos estaduais, estatutários estáveis, foi posteriormente estendido pelo Decreto 36.607, de 15 de abril de 1996, aos empregados das entidades da Administração Indireta do Estado. Ele consistia em oferecer um conjunto de incentivos para a exoneração a pedido e aposentadoria voluntária com proventos proporcionais, bem como para a concessão de licença especial de reconversão funcional (licença especial não remunerada de até cinco anos).

O mencionado Programa atingiu a redução de 14.500 funcionários públicos (FGV, 2018). Posteriormente, conforme o disposto na Lei nº 10.907, de 27 de dezembro de 1996, o Governador extinguiu 12.032 cargos vagos pertencentes ao Quadro-Geral dos Funcionários Públicos do Estado e ao Quadro dos Funcionários Técnico-Científicos do Estado, decorrentes das ações do Programa de Incentivo ao Afastamento Voluntário. Desses cargos considerados extintos, 6.866 eram da educação, 707 da saúde e 1.654 da segurança pública.

Quanto à Brigada Militar, uma das medidas adotadas pelo Governo e que causaram grande impacto no âmbito da Corporação consistiu na promulgação, em 18 de agosto de 1997, de um conjunto de normas legais que promoveram alterações no funcionamento, na estrutura e na cultura da organização, a um só tempo. Esse novo regramento corporativo consistiu na publicação da Lei Complementar nº 10.990/97, que dispunha sobre o Estatuto dos Servidores Militares Estaduais; da Lei complementar nº 10.992, que dispunha sobre a Carreira; da Lei Ordinária nº 10.991, que dispunha sobre a Organização Básica da Brigada Militar; da Lei Ordinária nº 10.993, que fixava o efetivo da organização.

As mudanças mais significativas introduzidas pelos mencionados diplomas legais concentraram-se na supressão de postos e graduações e nas novas disposições sobre a carreira.

A Brigada Militar, assim como as demais Polícias Militares, tem a sua escala hierárquica definida nos termos do artigo 8º do Decreto-Lei nº 667, de 02 de julho de 1969, à semelhança da adotada pelo Exército Brasileiro. Mas, com o advento do Estatuto de 1997, foram suprimidos alguns postos e graduações. Nesse sentido, foram excluídos da estrutura hierárquica vigente até a publicação do novo Estatuto os seguintes postos e graduações: 2º Tenente; Aspirante-a-Oficial; Subtenente; 3º Sargento; Cabo.

A supressão de postos e graduações causou uma certa instabilidade no desempenho das atribuições de polícia ostensiva na prática, uma vez que o modelo vigente na corporação guardava um vínculo entre cargos (postos e/ou graduações) e funções desenvolvidas por cada um dos detentores desses cargos. A eliminação desses postos e graduações gerou um vácuo, uma dúvida, sobre a quem competia exercer essas funções que persistiram depois da edição da nova conformação normativa.

No que diz respeito à carreira, a Lei complementar nº 10.992, de 18 de agosto de 1997, promoveu modificações substanciais em relação ao regramento anterior sobre o tema. Foram criadas duas carreiras distintas, com condições de acesso e sistema de progressão funcional específicos, denominadas de: 1) carreira dos Servidores Militares Estaduais de Nível Superior; 2) carreira dos Servidores Estaduais de Nível Médio.

A carreira dos Servidores Militares Estaduais de Nível Superior foi estruturada por meio do Quadro de Oficiais de Estado-Maior (QOEM) e do Quadro de Oficiais Especialistas em Saúde (QOES), constituída pelos postos de Capitão, Major, Tenente-Coronel e Coronel. O ingresso em ambos os Quadros, por concurso público, no posto de Capitão, passou a exigir como requisito de escolaridade para o QOEM, o diploma de Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais e para o QOES, convalidou a exigência de diploma de nível superior na respectiva área de saúde.

Na mesma linha, as denominações dos cursos de ingresso e acesso na carreira de nível superior foram alteradas. Em especial, no que se refere ao Quadro de Oficiais de Estado Maior, o antigo Curso Superior de Formação de Oficiais da Brigada Militar (CSFO/BM), destinado à preparação inicial da carreira recebeu nova denominação, passando a chamar-se Curso Superior de Polícia Militar.

Em igual medida, outros dois cursos obrigatórios para ascensão funcional foram modificados. O Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), condição indispensável à promoção ao posto de Major, foi substituído pelo Curso Avançado de Administração Policial (CAAPM) e o Curso Superior de Polícia Militar, requisito para promoção ao posto de Coronel, foi sucedido pelo Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública (CEPGSP).

Nessa linha, observa-se que as alterações promovidas pela Lei nº 10.992/97, nas nomenclaturas empregadas para nomear, especialmente, os Cursos atinentes à Carreira de Nível Superior, na Brigada Militar, apontam no sentido de uma tendência de afastamento das denominações originalmente utilizadas, espelhadas em cursos similares, existentes no Exército Brasileiro, para a adoção de terminologias inclinadas a identificá-los com uma orientação voltada para o campo gerencial.

De outra parte, no que se refere à carreira dos Servidores Militares Estaduais de Nível Médio, a Lei nº 10.992/97 estabeleceu a possibilidade de acesso, dentro da carreira, da graduação de soldado até o posto de 1º Tenente, apenas com a realização de dois cursos. A escolaridade definida para o ingresso e progressão nessa carreira foi a de 2º Grau (ensino médio).

Por outro lado, as antigas qualificações policiais, espécie de especializações funcionais, que atingiam um número de quinze e vinculavam o número de vagas a funções específicas, determinando que os acessos dentro da carreira se tornassem diferenciados para policiais militares detentores do mesmo grau hierárquico e com o mesmo tempo de serviço, foram concentradas em apenas duas, denominadas de Qualificação Policial Militar 1 (QPM 1): Praças de Polícia Ostensiva e Qualificação Policial Militar 2 (QPM 2): Praças Bombeiros. Essa alteração tinha por objetivo proporcionar um acesso mais regular e sem distinções na carreira.

Por fim, cabe destacar que a Lei nº 10.991/97 (Lei de Organização Básica), em seu artigo 9º, criou a função de Subcomandante-Geral, com o propósito de substituir o Comandante-Geral por ocasião dos seus impedimentos eventuais, bem como de assessorá-lo em todas as atividades de competência da Brigada Militar.

Destaque-se que durante a vigência da Lei de Organização Básica anterior, tais atribuições eram exercidas pelo Chefe do Estado Maior. Dentre as justificativas apresentadas para a criação da função de Subcomandante-Geral, o legislador referiu o fato de que tal nomenclatura, além de técnica, já vinha sendo adotada por outras Polícias Militares no Brasil.

Diante do até aqui exposto, verifica-se que as deliberações adotadas pelo governo relacionadas à área de segurança pública indicam uma tendência afinada com o modelo gerencial de administração pública.

### **5.1.2 Germano Rigotto (2003-2006)**

Em janeiro de 2003, Germano Rigotto inicia o seu governo no Rio Grande do Sul, após ter vencido o pleito eleitoral para Governador realizado no ano de 2002, sobre o seu oponente no 2º turno, o candidato Tarso Genro do Partido dos trabalhadores (PT). A vitória nas urnas resultou da coligação político-partidária constituída pelo Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), do Partido Humanista da Solidariedade (PHS) e do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) (BRASIL; TRE/RS, 2018).

No panorama nacional, Luís Inácio Lula da Silva chegava à Presidência da República, pela primeira vez, com 61,27% dos votos válidos, em segundo turno, contra 38,73% de José Serra, o candidato oficial, rompendo a hegemonia do PSDB que governou o Brasil por dois mandatos consecutivos. Era a primeira vez que um líder de um Partido de esquerda alcançava o cargo de Presidente da República (FGV, 2018).

Em julho de 2003, o governo do Rio Grande do sul estabeleceu convênio com o “Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade” (PGQP), para desenvolver, de forma conjunta, o planejamento estratégico para o Estado (Mensagem do Governador à ALERGS – RIO GRANDE DO SUL, 2004, p. 69).

No Rio Grande do Sul, a Lei nº 11.945, de 1º de agosto de 2003, que dispôs sobre o Plano Plurianual para o quadriênio 2004-2007, estabeleceu no seu artigo 2º, inciso IV, a “modernização da gestão e dos serviços públicos”, como uma das estratégias da administração pública do Estado, valendo tanto para a Administração direta como para a indireta.

Ainda, ao tratar do conteúdo programático do mencionado Plano, contido nos anexos da Lei, aparece no rol de ações do Programa de Aprimoramento da Gestão Fazendária, a ação que se refere à avaliação do modelo de gestão pelos critérios do PQAP (Prêmio Qualidade na Administração Pública). Este prêmio era concedido anualmente a entidades e servidores que

se destacavam na condução de suas atividades com a utilização de conceitos, técnicas e ferramentas da Gestão pela Qualidade.

Nesse sentido, a efetiva participação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PQAP) no contexto da Administração Pública se torna evidente, em especial no texto de várias normas de iniciativa do executivo, tais como: 1) no Decreto nº 42.605, de 27 de outubro de 2003, que institui o Programa de Promoção das Exportações do Estado do Rio Grande do Sul – EXPORTA-RS e o Fórum Permanente de Exportação do Rio Grande do Sul – FPEX/RS, que ao enumerar os integrantes do Fórum inclui o Presidente do Conselho Superior do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade; 2) no Decreto nº 43.060, de 28 de abril de 2004, que regulamenta o Sistema de Certificação de Qualidade de Produtos Agropecuários (instituído pela Lei nº 11.716/2001) e que prevê na composição do seu conselho, um representante do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade; 3) no Decreto nº 43.000, de 06 de abril de 2004, que regulamenta a Lei nº 11.931/2003, que instituiu o Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social – CODES, e que arrola dentre os membros efetivos permanentes do Conselho, como representantes da sociedade civil, dentre outros, o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP; 4) no Decreto nº 44.674, de 11 de outubro de 2006, que cria o Comitê Gestor dos Arranjos Produtivos de alta Tecnologia e Inovação no Estado do Rio Grande do Sul – AP/ALTA TECNOLOGIA-RS, e que contempla entre os órgãos e entidades integrantes do Comitê, o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

O release geral do 7º Congresso Internacional da Qualidade para a Competitividade e 11º Prêmio Qualidade RS, realizado em julho de 2006, ao apresentar o “Programa Mobiliza gestores públicos” (PGQP, 2006, p. 18) informa que:

O PGQP está envolvido em ações para sensibilizar e envolver as organizações da administração pública na causa da qualidade e na melhoria da gestão. Atuou, por exemplo, junto à Federação do Comércio de Bens e Serviços do Estado (Fecomércio/RS), e ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul (Sebrae/RS), no Fórum Permanente de Gestão Pública. Após esta ação, **55 prefeituras gaúchas assinaram termo de parceria com o PGQP**, para desenvolver o processo de melhoria de gestão. Outro destaque é o programa **Inclusão Total** que, utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard* no Governo do Estado, busca unir esforços das secretarias estaduais para o atendimento, de forma mais eficiente, das **necessidades de famílias gaúchas que vivem abaixo da linha da pobreza**. O PGQP também realizou cursos de habilitação de consultores, para a implantação de programas de melhoria da gestão pela qualidade nas prefeituras e estruturou o **Guia de Avaliação para Organizações Públicas**, adaptando a metodologia à realidade do setor. O PGQP também formalizou um convênio com o Governo do Rio Grande do Sul, para auxiliar na melhoria do **gerenciamento das receitas e despesas**. Também está atuando com apoio técnico na **modernização da gestão na Prefeitura de Porto Alegre**.

Portanto, conforme se depreende, houve ampla receptividade e apoio político ao PGQP de parte do Governo do Estado, pois, além de valer-se das metodologias de gestão da qualidade, possibilitou a ampla disseminação dos conceitos, ferramentas e filosofia do mencionado Programa junto ao setor público.

Outro aspecto que caracteriza a gestão de Germano Rigotto surge na mensagem do Governador encaminhada à Assembleia Legislativa em 2004, quando, ao referir-se sobre a situação financeira do Estado, menciona que ela ocorre num contexto de desequilíbrio estrutural que abala as finanças e que se revela de maneira mais significativa, dentre outras, “através da crescente participação da folha de inativos no custeio de pessoal [...]”. Dessa forma, o discurso sobre o controle do gasto público apontava como um dos elementos centrais do descontrole a despesa com pessoal inativo (Mensagem do Governador à ALERGS, RIO GRANDE DO SUL, 2004, p. 31).

O documento reporta-se, ainda, ao fato de que as finanças do Estado experimentam uma grave crise fiscal e que, portanto, “há exígua disponibilidade de recursos financeiros para serem aplicados em investimentos prioritários de governo, principalmente nas áreas social e infraestrutura” (Mensagem do Governador à ALERGS, RIO GRANDE DO SUL 2004, p. 35).

Nesse sentido, observa-se que o déficit estrutural impulsionou o Governo a concentrar esforços na área de finanças, especialmente no controle e racionalização dos Gastos da Administração. Desde o início da sua Gestão, Rigotto declarou como meta a busca pelo equilíbrio financeiro das contas públicas. Desse modo, as ações do Governo priorizavam cortar custos e reduzir despesas, conforme declaração contida na Mensagem: “Não há soluções milagrosas à vista. Contudo, no curto prazo, é preciso manter a disciplina fiscal, otimizar o uso dos recursos disponíveis, contando com a colaboração e o esforço concentrado de todos os Poderes na busca da redução do déficit público” (Mensagem do Governador à ALERGS, RIO GRANDE DO SUL, 2004, p. 38).

No que tange à organização institucional, Rigotto, no seu primeiro ano de Governo, em comparação com o Governo anterior, reduziu o número de Secretarias e Gabinetes de vinte e cinco para dezoito. Além disso, extinguiu 2280 cargos em comissão e funções gratificadas, conforme o disposto na Lei nº 12.094, de 17 de maio de 2004.

Em linhas gerais, o Governo Rigotto caracterizou-se por tentar estabelecer processos de contenção de gastos públicos em cada órgão da administração estadual e pela implantação de novas ferramentas de gestão baseadas em recursos tecnológicos.

Quanto à redução dos gastos, ela foi precisamente definida com a edição da Lei nº 12.237, de 13 de janeiro de 2005, cuja finalidade era a de estabelecer uma política de incremento da produtividade e da qualidade dos serviços públicos, baseada em contratos de gestão firmados entre o Governador do Estado e os titulares das Secretarias Estaduais ou entre os Secretários de Estado e os titulares das autarquias e fundações à qual estivessem vinculados; e entre esses e os demais níveis de subordinação.

A Mensagem do Governador à Assembleia Legislativa (RIO GRANDE DO SUL, 2004, p. 147) corrobora a consecução dessa ação: “Com o objetivo de estabelecer metas de desempenho e eficiência para os órgãos estatais, foram assinados, em 2003, Contratos de Gestão com a CORSAN, CRM, FEPPS/LAFERGS, CORAG e CEEE”. Portanto, o aumento da produtividade no setor público seria alcançado pela via da contratualização, isto é, pelo estabelecimento de um compromisso formal dos servidores com o atingimento de metas pré-estabelecidas.

No que se refere à inserção de novos recursos tecnológicos de gestão, o Governo promoveu a implantação do Pregão e do ICMS Eletrônicos. O primeiro, pretendendo obter mais agilidade, economia e transparência na gestão de compras e na contratação de serviços por meio da Internet pelo Estado; e o segundo, buscando reduzir a evasão fiscal. Além disso, foi introduzida a Certificação Digital, proporcionando que empresas e cidadãos pudessem se conectar com órgãos públicos por meio de um cartão com microchip.

De outra parte, a Mensagem do Governador à Assembleia Legislativa (RIO GRANDE DO SUL, 2004, p. 118), ao se referir a segurança pública, aponta o desfazimento de medidas adotadas na gestão Olívio Dutra como uma espécie de resposta ideológica, ao afirmar:

O primeiro requisito para o sucesso na luta pela segurança pública é contar com servidores, civis e militares, responsáveis, motivados e competentes. Face à situação encontrada no Rio Grande do Sul, as primeiras providências destinaram-se a estabelecer uma relação de respeito e de valorização da polícia militar e da polícia civil. Emblemas dessa nova atitude foram as devoluções do Colégio Tiradentes, do prédio histórico do quartel general e da casa do comandante da corporação à administração da Brigada Militar (Mensagem do Governador a Assembleia Legislativa, RIO GRANDE DO SUL, 2004, p. 118).

Em termos de segurança pública, uma das primeiras medidas adotadas consistiu na revogação da vinculação administrativa e pedagógica do Colégio Tiradentes da Brigada Militar à Secretaria de Educação, estabelecida no Governo Olívio Dutra e que se tornou alvo de muita polêmica, pois, desde a sua criação em 1980, a gestão era realizada pela Corporação. Mediante a publicação do Decreto nº 42.143, de 12 de fevereiro de 2003, a mencionada

vinculação foi desfeita e o Colégio passou a vincular-se administrativamente à Secretaria da Justiça e da Segurança, retornando na prática à situação originária.

Outra ação adotada no primeiro ano de Governo foi relativa à criação do Programa de Militares Estaduais Temporários pela Lei nº 11.991, de 27 de outubro de 2003, que teve por escopo contratar, em caráter emergencial, servidores para exercer a função de Soldado PM temporário, selecionados dentre os concludentes do serviço militar obrigatório das Forças Armadas, por um prazo determinado, inicialmente de um ano, prorrogável por mais dois.

Essa medida possibilitaria uma reposição de efetivo em curto espaço de tempo e também evitaria onerar a folha de pagamento de inativos. Os Soldados PM Temporários teriam uma competência mais restrita, distinta dos demais policiais militares de carreira, pois executariam serviços de recepção em órgãos da Corporação e de telefonista e atuariam em eventos especiais de maneira agrupada, devidamente comandados, assim como em serviços internos de apoio e guarda externa de estabelecimentos penais.

Outra medida relevante para os interesses da Brigada Militar foi materializada pela Lei nº 12.349, de 26 de outubro de 2005, que estabeleceu, mediante norma específica, a finalidade, a estrutura e as atividades que compõem o ensino na Brigada Militar. Dessa forma, o ensino na Corporação passou a ser regrado por Lei formal, que revogou a normatização anterior, efetivada pelo Regulamento de Preceitos Comuns para o Ensino na Brigada Militar, aprovado pelo Decreto nº 19.931, de 24 de outubro de 1969.

Ocorre que a mencionada Lei sofreu algumas críticas no âmbito da organização em razão do seu caráter geral, trivial, e até mesmo desprezioso na forma de regrar o ensino. A esse respeito, Simões (2014, p. 386) alude: “A Lei em apreciação dispôs, de forma bastante genérica, sobre o desenvolvimento do ensino na Brigada Militar”. Nesse sentido, observa-se ainda que o texto legal deixou o ensino na Brigada Militar, em vários aspectos, dissociado dos parâmetros estabelecidos pelo Sistema Nacional de Educação.

Outra situação que também passou a ser regulada por lei no sentido formal foi a efetivada pela Lei nº 12.307, de 08 de julho de 2005, que passou a estabelecer as condições específicas para o ingresso na Brigada Militar, na condição de militar estadual e que anteriormente eram previstas pelos Decretos nº 30.512/81 e Decreto 37.536/97. Tal modificação operou-se apenas no plano formal, eis que não alterou o conteúdo regrado pelos mencionados Decretos, e teve como objetivo atender ao disposto na Constituição Federal, no § 1º do artigo 42, combinado com o inciso X do § 3º do artigo 142 da Constituição da República, que estabelece que as condições de ingresso para os militares dos Estados devam ser estabelecidas por meio de lei peculiar.

Essas referências a instrumentos normativos de gestão oferecem pistas de que o Governo Rigotto orientou-se por tendências gerencialistas durante a sua gestão.

### **5.1.3 Yeda Crusius (2007-2010)**

Após vencer o candidato Olívio Dutra, seu concorrente no 2º turno, em janeiro de 2007, Yeda Crusius toma posse como Governadora do Estado do Rio Grande do Sul, fruto de uma coalizão denominada “Rio Grande Afirmativo” formada por vários partidos, sendo capitaneada pelo PSDB (Partido da Social Democracia Brasileira) com apoio de outros dez Partidos Políticos (BRASIL; TRE/RS, 2018).

No cenário nacional, o então Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, do Partido dos Trabalhadores, obtinha a reeleição para mais um mandato de quatro anos. Ele foi reeleito, essencialmente, em razão da atividade do seu governo junto à área social. O mote de sua campanha eleitoral esteve centrado nos Programas em andamento do seu Governo, tais como o Bolsa Família, e o Prouni, dentre outros (FGV, 2018).

A Mensagem da Governadora encaminhada à Assembleia Legislativa em 2007, ao tratar da modernização da Gestão Pública, destacava as duas diretivas centrais que deveriam pautar o processo de inovações no planejamento e coordenação do governo, materializadas em: “1) Programas Prioritários de Governo (e não por secretarias) e 2) Metas com Indicadores de Resultado” (Mensagem da Governadora à ALERGS, RIO GRANDE DO SUL, 2007, p. 87).

E a opção por gerir mediante programas prioritários de governo e não por secretarias é explicitada no mesmo documento pela Governadora, quando afirma: “A cultura do pensamento estratégico, que caracteriza esse novo jeito de governar, se expressa na gestão preferencial por programas, antes que por segmentos governamentais que operem de modo quase autárquico” (Mensagem da Governadora à ALERGS, RIO GRANDE DO SUL, 2007, p. VII).

De outra parte, ao abordar no Plano Plurianual 2008-2011 a implantação de um modelo de gestão pública pautado em resultados, o Governo busca especificar a sua metodologia de funcionamento: “Tal gestão será exercida com o monitoramento dos indicadores de resultados institucionais, em cada programa e/ou projeto estruturante, associado a um sistema de avaliação de gestão pública” (Plano Plurianual 2008- 2011, RIO GRANDE DO SUL, 2008, p. 90).

E, ainda na mesma Mensagem de 2007, o Governo assinalava os fundamentos do seu modelo de gestão:

Ainda no campo da modernização da gestão, será proposto um conjunto de medidas iniciais relacionado à:

- a) Apresentação de proposta de redesenho das instituições do Poder Executivo, que contemple a fusão ou separação de pastas e redefinição de competências, de modo a torná-las adequadas a uma visão contemporânea e funcional, com o objetivo de fortalecer a capacidade executiva para implementação dos programas de governo;
- b) Marco de relacionamento do Estado com o Terceiro Setor, em que serão introduzidas novas formas de organização das atividades e de arranjos institucionais, a exemplo das OSCIPS e Organizações Sociais;
- c) Flexibilização administrativa, por meio de contratos voltados para resultados, que fixem metas e compromissos de gestão (Mensagem da Governadora à ALERGS, RIO GRANDE DO SUL, 2007, p. 88).

Dando forma ao conteúdo da Mensagem encaminhada à Assembleia Legislativa em fevereiro de 2007, o Governo, mediante a edição da Lei nº 12.697, de 04 de maio de 2007, introduziu uma reorganização na estrutura administrativa do Poder Executivo, com a finalidade, conforme constou na justificativa da citada norma de “[...] permitir a execução do projeto político eleito pelos Gaúchos em 2006”. No que se refere às Secretarias de Estado, o texto legal, em seu artigo 5º, assinalou as seguintes modificações: foram criadas no âmbito da estrutura do Gabinete do Governador três Secretarias denominadas de Extraordinárias: I - Secretaria Extraordinária de Relações Institucionais; II - Secretaria Extraordinária da Irrigação e Usos Múltiplos da Água; e III - Secretaria Extraordinária da Comunicação Social.

Além delas, a mencionada Lei em seu artigo 6º estabeleceu a existência de mais dezesseis Secretarias de Estado, fruto de ações de desmembramento, de incorporação, de transferências de áreas de atribuições e estruturas das Secretarias anteriormente existentes, e que redundaram em modificações na nomenclatura das pastas até então vigentes. São elas: I - Secretaria da Justiça e do Desenvolvimento Social; II - Secretaria do Planejamento e Gestão; III - Secretaria da Fazenda; IV - Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos; V - Secretaria das Obras Públicas; VI - Secretaria da Segurança Pública; VII - Secretaria da Educação; VIII - Secretaria do Turismo, Esporte e Lazer; IX - Secretaria da Cultura; X - Secretaria da Saúde; XI - Secretaria do Meio Ambiente; XII - Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio; XIII - Secretaria de Infraestrutura e Logística; XIV - Secretaria de Habitação, Saneamento e Desenvolvimento Urbano; XV - Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais; e XVI - Secretaria da Ciência e Tecnologia.

Dentre as principais mudanças promovidas por essa recomposição organizacional, determinada pela Lei 12.697/2007, observa-se a fusão das Secretarias de Transporte e Energia com a de Minas e Comunicações, resultando na formação da Secretaria de Infraestrutura e Logística.

Além disso, a mencionada norma promoveu a adequação das funções das Secretarias de Segurança; de Obras e Saneamento; de Justiça e Inclusão Social; e de Habitação e Desenvolvimento Urbano.

Na mesma linha, foram alteradas as vinculações da Procergs para a Secretaria de Fazenda e a do Detran para a Secretaria de Administração e Recursos Humanos.

Ainda, ao se reportar especificamente a estrutura da segurança pública em seu Plano de Governo (RIO GRANDE DO SUL, 2006, p. 35), a Governadora revela quais são as percepções e os propósitos do Governo para essa área:

É, antes de tudo, necessário modernizar a gestão e recompor os efetivos das forças de segurança. Consideramos esgotado o modelo de supersecretaria, que resultou da fusão das Secretarias de Segurança Pública e do Interior e Justiça. As atribuições típicas de uma Secretaria de Justiça, essa grande estrutura acumula hoje os órgãos policiais – Brigada Militar, Polícia Civil e Instituto Geral de Perícias (IGP) –, a Superintendência dos Serviços Penitenciários (Susepe) e o Departamento Estadual de Trânsito (Detran). Nossa primeira providência será, portanto, reestruturar a administração. Vamos desvincular Justiça de Segurança e dar maior autonomia às instituições policiais, valorizando os profissionais da área.

De outra parte, ao mencionar o Plano de Governo e os métodos de gestão adotados durante o seu mandato, Crusius (2014, p. 291) destaca a participação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP – quando afirma: “Nosso Plano de Governo (o livrinho azul), da coligação Rio grande Afirmativo serviu de pauta à campanha eleitoral e de orientação a todas as nossas ações durante a gestão, quando o fizemos “funcionar”, com o auxílio do PGPQ”.

Nesse sentido, o Decreto nº 45.625, de 24 de abril de 2008, ao estabelecer os comitês Estratégico, Gerencial e Executivo, destinados à reorganização da estrutura organizacional e informatização da gestão da Secretaria de Educação, justifica o mencionado ato, nas considerações iniciais do seu texto, levando em conta, dentre outras:

[...] a necessidade de implementar a reorganização da estrutura organizacional e informatização da gestão da Secretaria da Educação de acordo com a proposta de trabalho apresentada pela consultoria do Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG –, decorrente do Acordo de Cooperação firmado entre o Estado do Rio Grande do Sul e o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP (RIO GRANDE DO SUL, 2008).

Na mesma linha, ao tratar da composição do comitê estratégico, o mencionado Decreto estabelece no parágrafo 2º do seu artigo 2º que: “O Comitê Estratégico contará com a

participação de consultor representante do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP -, nos termos do Acordo de Cooperação firmado entre o Estado e esse Programa”.

Igualmente, a participação do PGQP fez-se presente com a edição da Ordem de Serviço nº 008/2007, datada de 06 de junho de 2007, em que a Governadora do Estado institui o Programa de Racionalização de Despesas, com o propósito de melhorar a qualidade e produtividade do gasto público, estabelecendo no parágrafo único do seu artigo 3º que:

Parágrafo único - O PROGRAMA instituído por esta Ordem de Serviço, em caráter complementar, contará com a participação da consultoria do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP –, consoante instrumento de Termo de Cooperação Técnica firmado (RIO GRANDE DO SUL, 2007).

Ainda, no tocante ao estabelecimento de parcerias entre o setor público e a iniciativa privada no sentido de promover a utilização de conceitos e ferramentas da qualidade no seu Governo, Crusius (2014, p. 337) assevera:

Com essa visão, definimos, durante a campanha (e realizamos na gestão), que celebraríamos um convênio de apoio técnico com o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Queríamos que o modelo de gestão a ser adotado fosse o melhor possível, com capacidade de garantir cumprimento aos objetivos estratégicos do governo.

Por outro lado, ao reconhecer a grave crise das finanças do Estado, o Governo apostou num processo de ajustamento fiscal para controlar o problema e expressa a sua percepção sobre este mecanismo:

O ajuste fiscal não é um fim em si mesmo, mas é condição necessária para o Estado recuperar a sua capacidade de garantir serviços públicos de qualidade. Sem o ajuste fiscal, não há como o Estado investir, aumentando a competitividade de nossa economia, promovendo o desenvolvimento e incentivando a geração de emprego e renda. O ajuste fiscal é, pois, condição de possibilidade para a construção de um futuro melhor (Mensagem da Governadora à ALERGS, RIO GRANDE DO SUL, 2007, p. VII).

No que concerne à Segurança Pública, uma das ações iniciais do Governo consistiu na criação do Gabinete de Gestão Integrada da Segurança Pública no Rio Grande do Sul, pelo Decreto 45.045, de 08 de maio de 2007. Neste sentido, a Mensagem da Governadora encaminhada à Assembleia Legislativa em 2008 esclarece os motivos da sua institucionalização.

A adesão formal do Estado ao Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), determinante para a reinstalação do Gabinete de Gestão Integrada (GGI), possibilitou a integração total das ações de prevenção e repressão à violência e à criminalidade. O GGI reativado no Rio Grande do Sul em abril de 2007 – tem como objetivo coordenar o SUSP dos Estados, de acordo com o termo de convênio celebrado entre a União (por intermédio do Ministério da Justiça), da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) e dos Estados Federados, através de suas Secretarias de Segurança Pública, com base em três linhas de atuação: incremento da integração entre órgãos do Sistema de Justiça Criminal; implantação do planejamento estratégico como ferramenta gerencial das ações empreendidas pelo Sistema de Justiça Criminal, e Constituição da informação como principal ferramenta da ação policial (Mensagem da Governadora à ALEGRS, RIO GRANDE DO SUL, 2008, p. 114).

Na esfera da Brigada Militar, ocorreu a descentralização do Colégio Tiradentes, sediado desde a sua instauração, no ano de 1980, no município de Porto Alegre. Tal transformação foi efetivada pelo Decreto 45.912, de 25 de setembro de 2008, que criou mais três unidades deste estabelecimento de ensino militar, com sedes, respectivamente, nos municípios de Santa Maria, Pelotas e Canoas. Posteriormente, por intermédio do Decreto nº 46.551, de 06 de agosto de 2009, foi criada mais uma Unidade do Colégio Tiradentes, com sede no município de Ijuí.

Ainda, em relação à estrutura das unidades de ensino, o Decreto nº 47.583, de 19 de novembro de 2010, estabeleceu a possibilidade de que à Secretaria da Educação pudesse fornecer Professores e funcionários de escola para os Colégios Tiradentes da Brigada Militar, conforme consta do artigo 1º, do supramencionado texto normativo:

Art. 1º - Todos os Colégios Tiradentes da Brigada Militar desenvolverão suas atividades educacionais com professores nomeados, contratados ou convocados, orientador educacional, supervisor escolar, secretários de escola e agentes educacionais I - manutenção de infraestrutura e alimentação, designados pelo Secretário de Estado da Educação e contarão, ainda, com servidores da Brigada Militar, designados pelo Secretário de Estado da Justiça e da Segurança (RIO GRANDE DO SUL, 2010).

Nesse sentido, Crusius (2014, p. 287), ao se referir às medidas adotadas durante o seu Governo com o escopo de interiorizar o Colégio Tiradentes, afirma: “De minha parte, em lugar de enfraquecer o colégio Tiradentes, fortaleci-o e ampliei-o, interiorizando a sua qualidade. Não por acaso, os quatro Colégios Tiradentes que criei já pontuam entre os dez primeiros na avaliação anual do ENEM”.

De outra parte, a Lei nº 13.033, de 19 de setembro de 2008, inseriu alterações no Programa de Militares Estaduais Temporários da Brigada Militar, para aumentar o prazo relativo ao requisito de conclusão do serviço militar obrigatório, de 01 (um) ano para até 03 (três) anos, aos candidatos oriundos das Forças Armadas que pretendessem submeter-se ao

processo seletivo para o ingresso no mencionado programa, na condição de Soldado PM Temporário. Tal modificação, conforme justificativa da norma legal, teve por finalidade proporcionar a ampliação do número de candidatos habilitados para a contratação.

Outra deliberação que produziu efeitos na Brigada Militar foi a edição da Lei nº 13.468, de 15 de junho de 2010, que instituiu formalmente o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência – PROERD no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul.

Conforme o consignado na justificativa do mencionado diploma legal, o PROERD, cuja ação preponderante reside na prevenção ao uso de drogas e da violência, foi implantado em 1988, e desde aquele ano vinha sendo desenvolvido por iniciativa da Brigada Militar, na rede escolar do Estado, mas carecia do amparo de lei formal para institucionalizá-lo como política pública de prevenção às drogas.

Desse modo, conforme se observa do texto do artigo inaugural da lei, o seu propósito foi o de institucionalizar o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência e ratificar o seu gerenciamento e execução pela Brigada Militar.

Art. 1.º - Fica instituído o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência – PROERD, baseado no modelo internacional “*Drug Abuse Resistance Education*” – D.A.R.E., a ser desenvolvido nas redes de ensino público e privado do Estado do Rio Grande do Sul e entidades interessadas, bem como em forma de orientação para pais, mediante a realização de ações preventivas e cooperativas entre a Brigada Militar e demais entes envolvidos com o Programa (RIO GRANDE DO SUL, 2010).

Dentre os argumentos contidos na justificativa para a aprovação da mencionada norma legal, pode-se destacar, dentre outros, aquele que sintetiza a efetiva intenção do legislador:

O reconhecimento do valor agregado pelo PROERD a estas escolas, estudantes e suas famílias, conseqüentemente às comunidades a que pertencem, e o sucesso de sua ação preventiva em relação às drogas e à violência, reforça a necessidade de torná-lo permanente e perene, independente de diretrizes administrativas e de governos (RIO GRANDE DO SUL, 2010).

Por fim, conforme se observa, o Governo de Yeda Crusius demonstrou uma forma de gestão caracterizada por um forte viés gerencialista, materializada na priorização da gestão por programas estruturantes, em detrimento de secretarias; no foco em resultados; na criação de regimes temporários de empregos (PM temporário); e na utilização da metodologia de gestão pela Qualidade (PGQP) como foco central do seu planejamento. Em vista disto, e num esforço de aproximação com o pensamento contido na teoria de Bourdieu, pode-se perceber a

presença de alguns elementos constitutivos de um *habitus* gerencial no modo de governar o Estado (BOURDIEU, 1983).

#### 5.1.4 José Sartori (2015 - 2018)

A gestão do Governador José Sartori iniciou em 1º de janeiro de 2015, determinando o retorno do Partido do Movimento Democrático Brasileiro – PMDB – ao Governo do Estado após oito anos. Ele venceu as eleições majoritárias no Rio Grande do Sul, em segundo turno, concorrendo com o candidato Tarso Genro, do Partido dos Trabalhadores (PT) (BRASIL; TRE/RS, 2018).

No contexto Federal, Dilma Rousseff havia sido reeleita ao cargo de Presidente da República, vencendo o candidato Aécio Neves, iniciando o quarto mandato consecutivo do Partido dos Trabalhadores. Mas não concluiu o seu segundo mandato, pois foi afastada do cargo após sofrer um processo de *impeachment* em 31 de agosto de 2016, tendo assumido no seu lugar o Vice-Presidente Michel Temer, do PMDB (FGV, 2018).

Quanto ao Governo do Estado, em dezembro de 2014, um pouco antes de iniciar o mandato, passou a tratar do planejamento do seu modelo de governança e gestão e começou por desenhar o mapa estratégico<sup>2</sup>. O mapa estratégico consistiu na adoção de um modelo de gestão para resultados que foi sendo executado com apoio e parceria do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP e do Movimento Brasil Competitivo – MBC (Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, RIO GRANDE DO SUL, 2018).

A Gestão para Resultados está fundamentada em planejamento, metas e um trabalho de governança, que prioriza a interação entre os órgãos do Governo, de forma a trabalhar mais organizadamente, as políticas públicas em todas as áreas (Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, RIO GRANDE DO SUL, 2018).

Com base nesse processo, o Governador, a partir do início do seu governo instituiu um Acordo de Resultados, que consiste numa ferramenta de Governança e Gestão que envolveu todas as secretarias do Estado e suas vinculadas, além dos órgãos da administração indireta. A partir desse acordo, o governador passou a realizar o acompanhamento de indicadores de desempenho, de projetos prioritários, assim como de ações de eficiência de gestão (Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, RIO GRANDE DO SUL, 2018).

---

<sup>2</sup>“O mapa estratégico tem a função de alinhar as prioridades entre os diversos órgãos que compõem o Estado, evitando a dispersão de esforços e recursos” (Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão – Cartilha Modelo de Governança e Gestão – RIO GRANDE DO SUL, 2018, p. 6).

Na mensagem do governador Sartori encaminhada à Assembleia Legislativa em 2015, ao abordar o tema das finanças estaduais, ele expressa a sua avaliação: “As finanças do Estado do Rio Grande do Sul apresentam um quadro de enorme fragilidade fiscal, com graves problemas estruturais”. E a seguir, acrescenta, “O Governo Sartori assumiu o mandato sem qualquer reserva financeira para pagar as obrigações mais emergentes. O Governo tomou posse com dramática situação fiscal” (Mensagem do Governador à Assembleia Legislativa, RIO GRANDE DO SUL, 2015, p. 41 e 43).

Em outro trecho da mensagem encaminhada à Assembleia Legislativa, o Governador aponta a estratégia adotada para o combate a crise financeira:

Para o atual governo não restam alternativas, pelo lado das despesas, o contingenciamento e a racionalização dos gastos. Pelo lado das receitas, todo o esforço concentrado a cargo dos órgãos de arrecadação, através da utilização das mais modernas ferramentas de arrecadação (RIO GRANDE DO SUL, 2015, p. 44).

E em seguida, reconhece dificuldades na resolução do desequilíbrio financeiro ao afirmar: “Portanto, diante dos fatos acima expostos, o problema estrutural das contas estaduais é de difícil solução a curto e médio prazos” (RIO GRANDE DO SUL, 2015, p. 44).

Em 1º de janeiro de 2015, o Governo, por meio da Lei 14.672, promoveu, num primeiro momento, alterações na estrutura administrativa que visaram à reorganização de Secretarias de Estado e dos Órgãos a estas vinculados, estabelecendo aglutinações, desmembramentos, alterações de denominação e extinções de Secretarias, buscando torná-las adequadas a sua linha de gestão, em razão da conjuntura apresentada pelo Estado naquele momento.

Posteriormente, mediante a edição da Lei nº 14.733, de 15 de setembro de 2015, que dispôs sobre a estrutura administrativa e diretrizes do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul, o Governo redesenhou a estrutura. Nessa reestruturação, o Governo reduziu o número de secretarias estaduais de vinte e nove existentes para vinte. Destaque-se que, no artigo 2º da citada norma jurídica, são nominadas as diretrizes que norteiam a administração, pautadas: no equilíbrio fiscal, na gestão orientada para resultados e na transversalidade na ação governamental.

O artigo 14 da mencionada Lei introduziu a possibilidade de compartilhamento da execução das atividades de apoio e suporte administrativo, por parte dos órgãos da Administração Direta e as entidades autárquicas e fundacionais do Poder Executivo, materializando em Lei formal fundamentos da gestão por resultados.

Além de reduzir a estrutura na administração direta, o governo também procurou enxugar a administração indireta, tendo encaminhado projetos de extinção de fundações, com a incorporação de seus bens e serviços pelas respectivas secretarias às quais eram vinculadas. Nessa linha, foram extintas pela Lei nº 14.978, de 16 de janeiro de 2017, a Fundação Instituto Gaúcho de Tradição e Folclore – FIGTF – e a Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária – FEPAGRO. E pela Lei nº 14.982, de 16 de janeiro de 2017, a Fundação Zoobotânica do Rio Grande do Sul; a Fundação de Ciência e Tecnologia – CIENTEC; a Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser – FEE; a Fundação Piratini; a Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos – FDRH e a Fundação Estadual de Planejamento Metropolitano e Regional – METROPLAN.

Também foram extintas a Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas – CORAG – pela Lei nº 14.979, de 16 de janeiro de 2017; a Superintendência de Portos e Hidrovias – SPH – pela Lei nº 14.983, de 16 de janeiro de 2017; a Fundação Estadual de Produção e Pesquisa em Saúde – FEPPS – pela Lei nº 14.977, de 16 de janeiro de 2017. Além disso, a Agência Gaúcha de Desenvolvimento de Projetos – AGDI – foi transformada em Escritório de Gerenciamento de Projetos – EDP – pela Lei nº 14.981, de 16 de janeiro de 2017.

Por meio do Decreto nº 52.230, de 02 de janeiro de 2015, prorrogado pelo Decreto nº 52.433, de 30 de junho de 2015, foram adotadas medidas de contenção no âmbito da Administração Direta, Autarquias e Fundações do Estado que se estenderam por todo o primeiro ano de Governo. Com relação à segurança pública e fundamentado no citado ato normativo, em seu primeiro mês, o Governo decidiu impor uma redução de 40% das horas extras destinadas normalmente para a Brigada Militar e o Corpo de Bombeiros, e em março para a Polícia Civil, por um prazo de seis meses.

Na mensagem do Governador encaminhada à Assembleia Legislativa em 2016, após um ano de governo, ao relatar a situação das finanças públicas estaduais, o chefe do executivo estadual estabelece um diagnóstico:

O quadro das finanças públicas do Estado do Rio Grande do Sul é grave, com enorme fragilidade fiscal e com sérios problemas estruturais. As receitas arrecadadas são insuficientes para fazer frente às despesas consideradas fixas. Dessa forma, faltam recursos financeiros para honrar fornecedores e convênios, para pagar em dia os salários do funcionalismo, além de forte contingenciamento nas áreas sociais e nos investimentos em infraestrutura (RIO GRANDE DO SUL, 2016, p. 49).

A partir da reestruturação administrativa promovida pela Lei 14.733/2015, o Governo publicou o Decreto nº 53.716, de 14 de setembro de 2017, adequando a estrutura básica da Secretaria da Segurança Pública ao texto da Lei, conforme organograma contido no Anexo A.

Na esfera da Segurança Pública, coube ao Governo Sartori concluir o processo de separação do Corpo de Bombeiros da Estrutura da Brigada Militar. Assim, cumprindo dispositivo contido na Emenda Constitucional nº 67, de 20 de junho de 2014, que tratava da desvinculação do Corpo de Bombeiros, e que demandava ao Governador do Estado o envio à Assembleia Legislativa de projeto de lei complementar dispendo sobre a organização básica, fixação de efetivo e regras de transição, foram encaminhadas e aprovadas pelo Legislativo três leis complementares distintas.

Desse modo, o Governo efetivou a Organização Básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul – CBMRS, mediante a Lei Complementar nº 14.920, de 1º de agosto de 2016, estabelecendo a sua missão, vinculação, competência e estrutura.

Na mesma linha, dispôs sobre o período e as regras de transição com vista à estruturação do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul, pela Lei Complementar nº 15.008, de 13 de julho de 2017.

E por fim, fixou o efetivo do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul em 4.101 (quatro mil cento e um) cargos de bombeiros militares estaduais, distribuídos entre Oficiais e Praças, a ser implantado gradativamente até o final do ano de 2018, conforme o disposto na Lei Complementar nº 15.009, de 13 de julho de 2017.

Após a aprovação desses projetos e pretendendo acelerar o processo de desvinculação, nomeou mediante publicação no DOE nº 160, de 22 de agosto de 2017, os primeiros coronéis para ocupar as duas principais funções da recém criada corporação, ou seja, a de Comandante-Geral e a de Subcomandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Rio Grande do Sul.

De outra parte, a Lei nº 14.954, de 30 de novembro de 2016, que instituiu o Programa de Aproveitamento e Gestão dos Imóveis no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, autorizou o Poder Executivo a alienar imóveis do Estado, de suas autarquias e fundações de direito público, que estivessem classificados na categoria de bens dominiais. Nessa linha, o Estado poderia alienar os bens imóveis por venda em leilão, ou por permuta por outros imóveis, públicos ou particulares, ou por área construída.

A partir da edição da mencionada norma, os denominados próprios (imóveis administrados pela Brigada Militar) ficaram ameaçados de extinção, pela via da alienação. Cabe aqui destacar que registros históricos dão conta de que muitos deles foram adquiridos

com recursos oriundos de descontos em folha de pagamento de cada um dos integrantes da Brigada Militar, num determinado contexto factual (PEREIRA, 1950).

Por outro lado, mediante a Lei complementar nº 15.019, de 21 de julho de 2017, foram alterados dispositivos da Lei Complementar nº 10.990, de 18 de agosto de 1997 (Estatuto dos Servidores Militares da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul), todos com o objetivo de prolongar o tempo de permanência no serviço ativo.

Em primeiro lugar, a ementa da Lei nº 10.990/97 foi alterada, substituindo a antiga denominação de Estatuto dos Servidores Militares da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, para Estatuto dos Militares Estaduais, coadunando-a aos preceitos constitucionais introduzidos pela Emenda Constitucional nº 18, de 5 de fevereiro de 1998, que dispôs sobre o regime constitucional dos militares, e promoveu, dentre outras alterações, a transformação da denominação anterior de servidor público militar para militar.

A norma em evidência vedou a averbação da licença especial em dobro, (denominado tempo ficto) e permutou esse instituto pela denominada licença-capacitação, não cumulável. O efeito dessa providência resultou num acréscimo de três anos no tempo de efetivo serviço dos militares estaduais.

Em outro dispositivo, a Lei Complementar 15.019/2017 aumentou a idade limite de transferência para reserva compulsória em 65 anos para Oficiais e 60 anos para praças. Em igual sentido, elevou a idade limite de passagem a situação de reformado em 70 anos para Oficiais e 65 para praças. Também eliminou outros dispositivos que diziam respeito à transferência ex-ofício para reserva, como na situação de ter 6 (seis) anos ou mais de permanência no último posto de seu Quadro, no caso de Oficial de nível superior; ou na situação de ser abrangido pelo mecanismo da Quota Compulsória.

Outra modificação introduzida pela citada regra diz respeito à exigência de no mínimo vinte e cinco anos de efetivo serviço militar prestado à Corporação para os homens e vinte anos de efetivo serviço militar prestado à corporação para as mulheres, como condição para a transferência à reserva a pedido. A regra anterior não estabelecia distinção para a averbação, entre tempo público ou privado, exercido anteriormente. Decorre também dessa alteração um aumento do tempo de serviço especial. Por fim, à semelhança do Estatuto dos Militares Federais, após reforma ocorrida em 2001, a nova regra extinguiu a promoção na reserva dos soldados e sargentos sem estabilidade na data da aprovação da Lei, bem como aos novos militares estaduais.

Outra linha adotada pelo Governo do Estado com relação à Brigada Militar e ao Corpo de Bombeiros Militares foi a criação de programas de caráter temporários, sem vínculo

permanente, com o intuito de suprir carências de pessoal em algumas áreas de interesse e de potencializar o aumento de efetivo num curto espaço de tempo. Nessa esteira, foram criados em sequência o Programa “Mais Efetivo”, pela Lei nº 15.108, de 11 de janeiro de 2018; o Programa de Militares Técnicos Temporários da Brigada Militar, pela Lei nº 15.114, de 11 de janeiro de 2018; o Programa de Militares Estaduais de Saúde Temporários, pela Lei nº 15.115, de 11 de janeiro de 2018; o Programa de Auxiliar Civil Temporário no âmbito da Brigada Militar e do Corpo de Bombeiros Militar, pela Lei nº 15.116, de 11 de janeiro de 2018.

Também foram introduzidas alterações, pela Lei nº 15.112, de 11 de janeiro de 2018, no Programa de Militares Estaduais Temporários da Brigada, existente desde 2003, dentre as quais destaca-se a que prolonga o prazo para que os candidatos possam submeter-se à seleção para contratação, devendo o recrutado ser concludente do serviço militar obrigatório das Forças Armadas até 5 (cinco) anos antes da data de abertura das inscrições ao processo seletivo. Essa modificação normativa visou ampliar o acesso a um maior número de candidatos interessados em ingressar no mencionado Programa.

Observa-se, ainda, que, no último mês de Governo, foram editados atos normativos que criaram unidades, órgãos ou estabeleceram Programas, com reflexos diretos nas atribuições da Brigada Militar. Foram publicados o Decreto nº 54.424, de 20 de dezembro de 2018, que alterou o Decreto nº 42.871, de 4 de fevereiro de 2004, que regula a Lei de Organização Básica da Brigada Militar, para instituir o Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE; o Decreto nº 54.426, de 20 de dezembro de 2018 que criou os Centros Integrados de Operações e Emergências - CIOPE, e centralizou no telefone 190 as chamadas de emergência no Estado; o Decreto nº 54.407, de 13 de dezembro de 2018, que estabeleceu como Programa Permanente e organizou o funcionamento da Força Gaúcha de Pronto Resposta – FGPR.

O Governador Sartori tentou, durante o seu mandato, obter fontes de receitas extraordinárias para enfrentar o déficit financeiro. Ele ampliou o limite de saque da conta dos depósitos judiciais em 95% do saldo (Lei nº 14.738, de 24 de setembro de 2015); aumentou o ICMS a contar de 2015, com prazo de vigência desse aumento até 31 de dezembro de 2018 (Lei nº 14.743, de 24 de setembro de 2015); vendeu a folha de pagamento para o Bannrisul no ano de 2016 (Lei nº 14.837, de 14 de janeiro de 2016) e também, interpôs medida judicial contra a União para postergar o pagamento da dívida, que exauria cerca de 13% da receita líquida corrente. Por fim, antecipou o pagamento com descontos de créditos devidos pela empresa automobilística General Motors – GM (Lei n. 14.773, de 25 de novembro de 2015).

Apesar desses esforços, o Governo, enfrentou um grande problema que consistiu no atraso e no parcelamento consecutivo de salários dos servidores do Poder Executivo. Igualmente, os valores devidos a título de décimo-terceiro salário, relativos aos anos de 2016 e 2017, foram diluídos em doze parcelas mensais que se prolongaram ao longo dos anos subsequentes (Portal do Servidor Público do Estado do Rio Grande do Sul, RIO GRANDE DO SUL, 2018).

Por fim, analisando-se a estrutura administrativa adotada e o processo de gestão consignado nos atos normativos, pode-se depreender que o governo estadual caracterizou-se por adotar uma linha gerencialista, concentrando esforços no combate à crise das finanças do Estado, por meio da aplicação de medidas que priorizaram: a redução de custos mediante o controle e racionalização dos gastos com pessoal, dentre outros; a redução da estrutura administrativa, mediante extinções de órgãos públicos; e a procura por maior eficiência, com a adoção do modelo de gestão por resultados (PALUDO, 2013). Ainda, a partir da concepção teórica de Bourdieu, pode-se deduzir que tais peculiaridades apontam para a presença de um *habitus* gerencial na forma de governar o Estado (BOURDIEU, 1983).

## 5.2 OS PROJETOS SOCIETAIS: OLÍVIO DUTRA (1999-2002); TARSO GENRO (2011-2014)

A abordagem aqui proposta objetiva detectar particularidades identificadoras de uma forma de gestão alinhada à vertente societal, contidas em ações governamentais decorrentes de normas jurídicas propostas pelo Poder executivo, no lapso de tempo correspondente a esses governos. Além disso, busca-se identificar a existência de conformidades entre o *habitus* policial militar e aspectos da tendência societal de governar.

### 5.2.1 Olívio Dutra (1999-2002)

Em 1º de janeiro de 1999, Olívio Dutra toma posse como governador do Estado do Rio Grande do Sul, apoiado por uma coligação formada pelo Partido dos Trabalhadores (PT), pelo Partido Socialista Brasileiro (PSB), pelo Partido Comunista Brasileiro (PCB) e pelo Partido Comunista do Brasil (PCdoB). Ele venceu as eleições, em 2º turno, sobre o candidato Antonio Britto, que concorria à reeleição (BRASIL; TRE/RS, 2018).

No plano federal, o Presidente Fernando Henrique Cardoso foi reeleito, em primeiro turno, nas eleições presidenciais de 1998, para um segundo mandato de governo, exibindo

como trunfos fundamentais de campanha e que garantiram a sua recondução, a estabilidade econômica alcançada no país e o prosseguimento do Plano Real (FGV, 2018).

Ao analisar particularidades distintivas do Governo Olívio Dutra, Schmidt e Herrlein Jr. (2002, p. 277) assinalam que o projeto de desenvolvimento idealizado em termos econômicos, sociais e políticos se define pelo:

[...] protagonismo desempenhado pelo Estado regional, paralelo ao deslocamento do poder político regional, o cuidado na gestão (dita transparente) da coisa pública tendo em vista o "bem social", o surgimento de novas formas institucionais (orçamento participativo), o compromisso do Estado com um leque mais amplo de setores produtivos locais.

No âmbito da segurança pública, uma das primeiras medidas adotadas foi a edição da Lei nº 11.343, de 08 de julho de 1999, que dispôs sobre o registro e divulgação dos índices de violência e criminalidade no Estado do Rio Grande do Sul. A justificativa para a sua criação repousava na necessidade de organizar um banco de dados destinado a registrar e dar publicidade aos índices de violência e criminalidade, bem como de instrumentalizar a formulação de políticas de segurança pública no Estado do Rio Grande do Sul.

A referida norma foi posteriormente regulamentada pelo Decreto nº 40.758, de 11 de maio de 2001. O seu principal propósito era o de centralizar as estatísticas criminais produzidas pelos órgãos vinculados à Secretaria da Justiça e da Segurança, em especial os elaborados pela Brigada Militar e pela Polícia Civil que apresentavam divergências, na forma de coleta, classificação e processamento dos dados de registros criminais. Pretendia, ainda, que essa uniformização dos dados proporcionasse a sua difusão entre os órgãos da Secretaria da Justiça e da Segurança e, dessa forma, facilitasse o planejamento e a articulação de ações de forma integrada. A tarefa de operacionalizar essa centralização dos dados oriundos dos registros criminais, no âmbito da estrutura da SJS, foi atribuída ao Departamento de Relações Institucionais, ao qual foram incorporadas tais atribuições, nos termos do Decreto mencionado.

Outra inovação introduzida pelo governo Olívio Dutra e que se refletiu sobre a esfera da Segurança Pública foi a criação da Ouvidoria da Justiça e da Segurança do Estado do Rio Grande do Sul, pelo Decreto nº 39.668, de 17 de agosto de 1999, com vinculação direta ao Gabinete do Governador. Dentre o rol de atribuições do novo órgão, destaca-se a contida no artigo 2º, inciso I, alínea a:

I - receber, de qualquer do povo: denúncias, reclamações e representações sobre atos considerados arbitrários, desonestos, indecorosos ou que violem os direitos humanos individuais ou coletivos praticados por servidores civis e militares dos órgãos da Secretaria da Justiça e da Segurança (Brigada Militar, Polícia Civil, Superintendência dos Serviços Penitenciários, Instituto Geral de Perícias e Departamento Estadual de Trânsito) (RIO GRANDE DO SUL, 1999).

Uma nova ação adotada pelo governo foi introduzida pelo Decreto nº 40.027, de 27 de maio de 2000, que instituiu o Programa Estadual de Proteção, Auxílio e Assistência a Testemunhas Ameaçadas – PROTEGE. O mencionado Programa havia sido criado, no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, pela Lei nº 11.314, de 20 de janeiro de 1999, e na esfera federal pela Lei nº 9.807, de 13 de julho de 1999. A sua finalidade, conforme o descrito no caput do seu artigo 1º era a de:

[...] assegurar a integridade física e psicológica e a segurança das testemunhas, bem como de seus familiares, que estejam sendo coagidas ou expostas a grave ameaça em razão de terem presenciado ou indiretamente tomado conhecimento de atos criminosos, e detenham informações necessárias à investigação e desejem colaborar com as autoridades competes e/ou com o processo judicial (RIO GRANDE DO SUL, Decreto nº 40.027, 2000).

À Secretaria da Justiça e da Segurança coube a missão de atuar como Órgão Executor do PROTEGE. Além disso, o Programa seria dirigido de forma coletiva por um Conselho Deliberativo composto por representantes de vários órgãos, assim definidos nos termos da norma instituidora: a) Secretaria da Justiça e da Segurança, que o presidirá; b) Secretaria do Trabalho, Cidadania e Assistência Social; c) Defensoria Pública do Estado; d) Gabinete do Governador; e) Procuradoria-Geral do Estado. Também, passariam a integrar o Conselho Deliberativo do Programa, na qualidade de convidados, representantes de outros poderes e entidades, de alguma forma vinculados ao tema, conforme o especificado: a) um do Poder Judiciário do Estado; b) um do Ministério Público do Estado; c) um da Ordem dos Advogados do Brasil-RS; d) um da Comissão de Cidadania e Direitos Humanos da Assembleia Legislativa do Estado; e) um de entidade não governamental relacionada à defesa e promoção dos direitos humanos. Competiria ainda aos órgãos policiais a prestação de colaboração e apoio necessários para a execução do Programa.

Em igual medida, a criação do Programa de Saúde Mental para os Trabalhadores da Segurança Pública, promovida pelo Decreto nº 41.519, de 02 de abril de 2002, revestiu-se numa iniciativa Governamental de relevância direcionada para a proteção da saúde mental dos recursos humanos da área. Dentre os pressupostos que embasaram a institucionalização do Programa destaca-se o motivado

[...] na necessidade de promover a saúde mental e prevenir os agravos psíquicos e emocionais dos trabalhadores da Secretaria da Justiça e da Segurança para torná-los menos vulneráveis ao sofrimento psíquico que advém da exposição excessiva às pressões e riscos inerentes à atividade policial.

O Programa foi vinculado à Secretaria da Justiça e da Segurança, órgão responsável pela sua execução, contando com o assessoramento da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos, por meio do Departamento de Medicina e Saúde do Trabalhador – DMEST.

Ele traduzia-se, fundamentalmente, em ações direcionadas aos servidores com efetivo exercício na segurança pública, e que visavam: I - atendimento àqueles que apresentassem dificuldades emocionais para desenvolver suas atribuições; II - promoção da saúde e prevenção do sofrimento psíquico e emocional; III - atendimento em rede para os casos de internação.

No que diz respeito à Brigada Militar, uma das medidas que causou impacto foi a da publicação do Decreto nº 41.067, de 24 de setembro de 2001, que aprovou o Regulamento Disciplinar dos Servidores Militares do Estado do Rio Grande do Sul. Ele substituiu a norma disciplinar anterior, denominada de Regulamento Disciplinar da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, aprovada pelo Decreto nº 29.996, de 31 de dezembro de 1980.

O regulamento precedente datava do início dos anos 80 e fora concebido utilizando-se como paradigma o Regulamento Disciplinar do Exército – RDE. Portanto, o novo Regulamento Disciplinar pretendia adequar às orientações disciplinares, em conformidade com as disposições da nova Carta Magna de 1988.

Um dos avanços significativos em relação aos direitos dos militares estaduais foi a regulamentação da gratificação de hora-extra, introduzida pela Lei Complementar nº 11.650, de 19 de julho de 2001. A remuneração das horas excedentes à carga horária normal desses servidores era prevista desde a promulgação da Constituição Estadual de 1989, constituindo-se num anseio da categoria desde aquela época.

Outra medida de relevo para os interesses da Corporação dizia respeito à implementação do termo circunstanciado. Ele foi instituído pela Lei Federal 9.099, de 26 de setembro de 1995, com o objetivo de regular o contido no artigo 98, inciso I, da Constituição Federal de 1988, que previu a criação de juizados especiais, cuja essência baseia-se na procura da conciliação por meio de procedimentos sucintos e ágeis, que concedam ao cidadão uma célere prestação jurisdicional.

Na prática, o termo circunstanciado constitui-se num documento lavrado por autoridade policial com o propósito de substituir o auto de prisão em flagrante delito nas ocorrências cujas causas decorram de infração de menor potencial ofensivo.

No Estado do Rio Grande do Sul, a Secretaria da Justiça e da Segurança procurou regradar os procedimentos relativos à lavratura do termo circunstanciado, mediante a edição, num primeiro momento da Portaria nº 039, de 07 de março de 1997, no Governo Antônio Britto e posteriormente pela Portaria nº 172, de 16 de novembro de 2000, no Governo Olívio Dutra.

Porém, o tema gerou grande controvérsia entre a Brigada Militar e a Polícia civil, tendo como fulcro a discussão sobre o conceito de autoridade policial e seu desdobramento sobre a quem competia elaborar o termo circunstanciado.

No ano de 1996, a Brigada Militar, de forma pioneira, passou a lavrar o termo circunstanciado no município de Rio Grande e posteriormente em Uruguaiana, mas devido a pressões, em 1997, a Secretaria da Justiça e Segurança sustou o exercício do termo circunstanciado pela Polícia Militar.

Entretanto, em novembro de 2000, foi restabelecida a competência da Brigada Militar para realizar o termo circunstanciado. Atualmente, o termo circunstanciado é lavrado por policiais militares em todos os municípios do Estado do Rio Grande do Sul.

Em suma, a gestão de Olívio Dutra à frente do Governo do Estado demonstrou características que guardam coerência com a corrente societal na forma de governar, nos termos da concepção de Paula (2005), pois buscou evidenciar a participação social, calcada numa gestão que enfatizou a dimensão sociopolítica em termos estruturais.

### **5.2.2 Tarso Genro (2011-2014)**

Tarso Genro, do Partido dos Trabalhadores (PT), toma posse como Governador eleito do Rio Grande do Sul, em 1º de janeiro de 2011, após ter vencido em primeiro turno as eleições (BRASIL; TRE/RS, 2018).

Na esfera federal, Dilma Rousseff, também do Partido dos Trabalhadores (PT), tornou-se a primeira mulher eleita Presidente do Brasil, vencendo em segundo turno o candidato José Serra, do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) (BRASIL; TSE, 2018).

Como um dos primeiros atos do seu Governo, Tarso Genro sancionou a Lei nº 13.601, de 01 de janeiro de 2011, que promoveu alterações na estrutura do Poder Executivo Estadual.

Segundo a justificativa contida no projeto de lei que deu origem à mencionada norma, as alterações estruturais propostas tinham como objetivo adequar a estrutura da administração, para viabilizar a implementação da concepção de governo pretendida, conforme se observa no texto a seguir:

Nossa estrutura administrativa deve estar capacitada para a implementação de um programa de desenvolvimento regional articulado com uma estratégia de desenvolvimento nacional. Também deve ser capaz de garantir a democratização radical da gestão através de um sistema de participação popular que garanta e estimule a ampla participação da sociedade, a promoção da justiça e da inclusão social, o fomento ao desenvolvimento econômico, rural e urbano, sustentável, e com forte caráter social e distributivo (RIO GRANDE DO SUL, 2011).

No que concerne à organização das Secretarias de Estado, a nova lei introduziu algumas alterações significativas em relação à estrutura anterior. Algumas secretarias foram criadas e outras desmembradas. Foram criadas: a Secretaria de Políticas para as Mulheres; a Secretaria de Comunicação Social e Inclusão Digital; a Secretaria de Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa.

Quanto aos desmembramentos, as funções da Agricultura passaram a ser desenvolvidas pela Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio e pela Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo. Por sua vez, a Secretaria da Justiça e do Desenvolvimento igualmente foi subdividida em duas pastas, denominadas de: Secretaria da Justiça e dos Direitos Humanos e Secretaria do Trabalho e do Desenvolvimento Social. Na mesma linha, a Secretaria do Turismo, Esporte e Lazer foi fracionada em: Secretaria de Turismo e Secretaria do Esporte e do Lazer.

Na Mensagem do Governador à Assembleia Legislativa do Estado em 2012, são destacadas as inovações institucionais necessárias para a implementação do programa de governo:

Entre as inovações, estão a criação da Coordenação de Assessoramento Superior do Governador (que inclui uma Assessoria de Cooperação e Relações Internacionais), do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (e a respectiva Secretaria Executiva), da Secretaria de Comunicação e Inclusão Digital, do Gabinete dos Prefeitos e Relações Federativas, da Secretaria de Políticas para as Mulheres, da Secretaria do Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo e da Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa (Mensagem do Governador à Assembleia Legislativa, RIO GRANDE DO SUL, 2012).

Outra característica do modelo de gestão estabelecido pelo Governo Genro foi a busca por estabelecer canais para ampliar a participação do cidadão na gestão pública, conforme enfatiza Weissheimer (2017, p. 61):

Outra escolha fundamental desde os primeiros dias de governo foi a de apostar na participação popular, não só como mecanismo de controle social da gestão pública, mas também como instrumento ativo proponente de debates e políticas. Uma rede de diferentes espaços de participação será progressivamente construída com instrumentos como o Sistema Estadual de Participação Cidadã, o Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social e o Gabinete Digital [...].

No prefácio da obra intitulada “Políticas públicas: monitoramento, avaliação, controle e participação social no Governo do Rio Grande do Sul”, Tarso Genro (2015, p. 8) sintetiza os propósitos do seu mandato, ao afirmar:

Nossa gestão frente ao governo do Estado do Rio Grande do Sul, entre os anos de 2011 e 2014, fez uma clara opção pelo desenvolvimento social e econômico sustentável, com implicações na reestruturação da máquina estatal, seja em suas dimensões mais objetivas, como a ampliação do quadro de servidores, de recursos financeiros e físicos, seja em relação a rotinas administrativas, procedimentais, ao uso das tecnologias disponíveis e ao incremento da capacidade operacional, seja em relação à permeabilidade social.

Quanto à segurança pública, ao comentar as medidas iniciais do novo governo, Weissheimer (2017, p. 22) assinala:

Na área da segurança pública, por exemplo, Tarso Genro determinou que se priorizasse de imediato a implantação dos Territórios de Paz e o fortalecimento do policiamento comunitário. A ideia era mostrar, desde o início, que a visão de segurança do governo não era a tradicional e que buscava a aplicação concreta do que poderia ter sido o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Pronasci), que estava, então, sendo desativado pelo Governo Federal.

Nessa linha, o Governo do Estado instituiu, no ano de 2011, o Programa Estadual de Segurança Pública com Cidadania – RS NA PAZ (PROESCI/RS) sob a responsabilidade da Secretaria de Segurança Pública. A principal ação do Programa estava centrada nos denominados Territórios de Paz, cujo objetivo era reduzir a criminalidade no Estado, com base na transversalidade das políticas públicas mediante o envolvimento de outros órgãos pertencentes às demais Secretarias de estado.

Por meio do Decreto nº 47.934, de 05 de abril de 2011, o Governo promoveu alterações na estrutura interna da Secretaria da Segurança Pública, criando a Coordenadoria do PROESCI/RS, como forma de institucionalizar o Programa, atribuindo-lhe, conforme o

seu artigo 6º, competência para articular ações de segurança pública para a prevenção, controle e repressão da criminalidade, estabelecendo políticas sociais e ações de apoio às vítimas.

Ainda no mesmo ano, mediante o Decreto nº 48.611, de 22 de novembro de 2011, foi instituído o Comitê Gestor RS na Paz, que trazia nas considerações iniciais que fundamentavam o texto normativo, entre outras, a justificativa para a sua criação que se assentavam na:

[...] necessidade de criação de instância superior na Administração Pública Estadual que garanta a efetiva concretização da Gestão da Transversalidade das ações sociais e policiais de prevenção à violência, com transparência, eficiência, organização e integração das ações articuladas entre as diferentes Secretarias e Órgãos (RIO GRANDE DO SUL, 2011).

Ainda, o artigo 1º da norma referenciada estabelecia a finalidade e o funcionamento do mencionado Comitê Gestor:

– Programa Estadual de Segurança Pública com Cidadania no âmbito da Secretaria da Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul, com a finalidade de formular, acompanhar, fiscalizar e avaliar permanentemente o cumprimento dos objetivos, metas, prioridades, bem como o funcionamento das ações sociais e policiais de prevenção à violência definidas como essenciais e necessárias à promoção da paz nas comunidades dos Territórios da Paz (RIO GRANDE DO SUL, 2011).

Na esteira da institucionalização do PROESCI/RS NA PAZ como política pública de redução da vulnerabilidade social, o Decreto nº 48.704, de 16 de dezembro de 2011, alterou a estrutura do Gabinete de Gestão Integrada da Segurança Pública – GGI/RS –para incluir na composição dos representantes de órgãos convidados a participar do Gabinete, o coordenador do Programa Estadual de Segurança Pública com Cidadania – RS NA PAZ.

Nesse mesmo diapasão, o Governo instituiu o Gabinete de Gestão Integrada dos Territórios de Paz GGI/TP, por meio do Decreto nº 50.565, de 20 de agosto de 2013, cuja finalidade descrita no seu artigo 1º era a de funcionar como “[...] órgão responsável pela elaboração de diretrizes, de planejamento integrado e de coordenação das ações de segurança pública nos Territórios de Paz”. Portanto, conforme se pode depreender do texto normativo, a intenção da criação do GGI/TP foi a de constituir um órgão central para desenvolver a coordenação específica sobre as atividades desenvolvidas pelos Territórios de Paz.

Em dispositivo subsequente, da mesma norma, são arroladas as diversas competências atribuídas ao GGI/TP, dentre as quais merece destaque a contida no XIII do seu artigo 2º,

qual seja a de “promover a integração entre os agentes de segurança que atuam dentro de cada Território de Paz, bem como a transversalidade entre as ações policiais com os projetos sociais dos demais órgãos públicos”. Verifica-se, desse modo, a busca por promover uma comunhão de propósitos, no sentido de obter uma harmonização entre as ações desenvolvidas pelos agentes das instituições pertencentes à esfera da Segurança Pública que desempenham as suas atividades nos Territórios de Paz, assim como, reforçar as relações destes com integrantes de outros órgãos que desenvolvem projetos sociais no mesmo espaço territorial (Decreto nº 50.565, RIO GRANDE DO SUL, 2013).

Outra medida adotada foi a criação do Gabinete de Gestão Integrada de Fronteira do Estado do Rio Grande do Sul – GGIF-RS, promovida pelo Decreto nº 48.197, de 29 de julho de 2011. A instituição do GGIF-RS, atendeu ao que preceitua o Decreto Federal nº 7.496, de 8 de junho de 2011, que instituiu o Plano Estratégico de Fronteiras e condicionou a implementação de suas ações à existência de Gabinetes de Gestão Integrada de Fronteira. Em linhas gerais, o Plano Estratégico de Fronteiras tem a finalidade de reforçar a segurança nos mais de dezesseis mil quilômetros de fronteiras do Brasil e combater o tráfico e o crime organizado.

Conforme dispõe o artigo 2º do supracitado Decreto, o GGIF-RS se constitui num fórum colegiado, dotado de caráter deliberativo, consultivo e executivo, que funciona por consenso, sem hierarquia e respeitando a autonomia das instituições que integram a sua composição.

De outra parte, seguindo a tendência de institucionalizar e fortalecer atividades preventivas no campo da segurança pública, o Governo do Estado instituiu, mediante o Decreto nº 51.388, de 17 de abril de 2014, o Programa Estadual de Policiamento Comunitário, no âmbito da Secretaria de Segurança Pública, cujo propósito era o de reduzir os indicadores e violência e de criminalidade por meio da participação da comunidade.

O artigo 2º do mencionado Decreto estabeleceu a forma de operacionalização dessa medida:

Art. 2º A execução do Programa dar-se-á mediante celebração de convênio entre o Estado do Rio Grande do Sul, por intermédio da Secretaria da Segurança Pública, com a interveniência da Brigada Militar e da Polícia Civil, e Municípios, com a possibilidade de participação conjunta de associações civis de interesse público e fins não lucrativos, que tenham por finalidade colaborar com ações comunitárias voltadas à segurança pública (RIO GRANDE DO SUL, 2014).

Acrescente-se, ainda, que o Decreto nº 51.388/2014, em seus artigos 7º e 8º, criou o “Comitê Gestor do Programa de Policiamento Comunitário”, atribuindo-lhe um rol de competências atinentes às atividades de polícia comunitária e definindo os órgãos que comporiam a sua representação.

Outro aspecto a destacar é que a criação da Secretaria de Políticas para as Mulheres impulsionou a adoção e o fortalecimento de algumas ações voltadas para as políticas de gênero na área da segurança pública, tais como: a Sala Lilás, coordenada pelo Instituto Geral de Perícias, a Patrulha Maria da Penha, pela Brigada Militar e as Delegacias Especializadas de Atendimento à Mulher, pela Polícia Civil, constituindo uma rede de atendimento e proteção (Relatório Lilás, RIO GRANDE DO SUL, 2014).

Com fundamento nessas ações foi instituído pelo Decreto nº 50.914, de 25 de novembro de 2013, o denominado Comitê Rede Lilás, com atuação no Estado do Rio Grande do Sul, com a finalidade de acompanhar a implementação do Protocolo de Fluxos da Rede Lilás – Rede de Enfrentamento e Atendimento Especializada às Mulheres em Situação de Violência.

No âmbito da Brigada Militar, destaca-se a criação da Patrulha Maria da Penha, no mês de outubro de 2012, formalizada com a edição da Portaria nº 530/EMBM/2012, publicada no Boletim Geral da Brigada Militar nº 193, de 09 de outubro de 2012.

Em princípio, as atividades operacionais da Patrulha Maria da Penha foram reguladas pela Ordem de Serviço nº 1696/P3-O/CPC/2012, de 19 de outubro de 2012, para atuar, em Porto Alegre, nas áreas de ações dos Batalhões integrantes do Comando de Policiamento da Capital (CPC) que já possuíam os denominados Territórios de Paz. Eles estavam localizados nos bairros Lomba do Pinheiro, Rubem Berta, Restinga e Santa Tereza.

Essa norma interna da Corporação fixava o marco temporal para o início da execução das atividades: “A partir de 20 Out 2012, diuturnamente, de segunda-feira a domingo”. Além disso, estabelecia de forma genérica o efetivo a ser empregado, o modo de atuação, o fardamento, os materiais e os equipamentos que seriam utilizados, dentre outros. A patrulha era constituída por dois policiais militares, numa composição mista, sendo um feminino e outro masculino.

Ao analisar os avanços e desafios dos dois anos de implantação das Patrulhas Maria da Penha nos Territórios da Paz, em Porto Alegre, Spaniol (2015, p. 46) assinala que:

Os resultados obtidos nos dois primeiros anos de atuação deste projeto-piloto das Patrulhas Maria da Penha, além de ter alcançado os objetivos a que se propôs, teve grande aceitação pública e institucional, além do reconhecimento internacional com o prêmio recebido, mas, principalmente, preveniu novas incidências criminais contra mulheres já vitimadas por violência de gênero, que passaram a se sentir mais amparadas pelo poder estatal e empoderadas. Necessita-se, porém, continuar treinando o efetivo que atua nas patrulhas, acompanhando a evolução dos dados registrados, no sentido de corrigir possíveis falhas e de avaliar permanentemente a eficiência desta importante atividade como política pública de segurança, visando diminuir as estatísticas de violência contra a mulher.

Outra medida que causou acentuado impacto na estrutura da segurança pública estadual foi a relativa à criação do Corpo de Bombeiros Militares do Rio Grande do Sul, por meio do seu desmembramento da Brigada Militar. Na sua origem, essa ação integrava o rol de compromissos assumidos pelo governador durante o período eleitoral, devidamente formalizada no seu Plano de Governo (2010, p. 18), conforme se observa:

O Corpo de Bombeiros do Rio Grande do Sul terá estrutura própria e será revitalizado e modernizado. Conjuntamente, vamos garantir maiores investimentos na formação e na especialização do trabalho dos bombeiros, bem como, em seus equipamentos e condições de trabalho.

Essa transformação foi efetivada pela Emenda Constitucional nº 67, de 17 de junho de 2014, a qual remeteu à legislação complementar a definição da forma de desvinculação.

Em decorrência da alteração constitucional supracitada, foi constituído, por meio do Decreto nº 51.609, de 02 de julho de 2014, um grupo de trabalho, composto por representantes da Casa Civil; da Coordenação de Assessoramento Superior do Governador; da Procuradoria-Geral do Estado; da Secretaria da Segurança Pública; da Brigada Militar; do Corpo de Bombeiros Militar; e da Casa Militar, com o fim de elaborar propostas para efetivar os procedimentos de desmembramento. Porém, em razão da exiguidade de prazo, não foi possível concretizar no plano fático a desvinculação do Corpo de Bombeiros da estrutura da Brigada Militar dentro do período de gestão do Governo Genro, que se encerrou ao final de 2014.

De outra parte, mais uma modificação foi efetivada na estrutura organizacional da Brigada Militar no que concerne à alteração da denominação de Batalhão de Polícia Rodoviária para Comando de Polícia Rodoviária da Brigada Militar – CRBM – promovida pela Lei nº 14.565, de 18 de julho de 2014. Conforme a justificativa do aludido texto legal, a modificação introduzida deveu-se à existência de mais de um Batalhão com atuação no policiamento rodoviário, sendo necessária a criação do Comando, como forma de ajustar o repasse das multas lavradas pelos militares estaduais em rodovias do Rio Grande do Sul,

permitindo incluir melhoramentos nos serviços de policiamento, fiscalização e educação para o trânsito nas rodovias e estradas estaduais.

Ainda, conforme o disposto na justificativa, a alteração legal foi impulsionada pela possibilidade de aumentar o percentual do repasse das receitas provenientes das multas pelo Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem – DAER à Brigada Militar, na forma prevista no parágrafo 4º, do artigo 1º, da Lei 14.565/2014:

§ 4º O DAER destinará ao Comando Rodoviário da Brigada Militar 70% (setenta por cento) da receita das multas aplicadas manualmente e 50% (cinquenta por cento) das multas aplicadas por meio de equipamento eletrônico, devendo o restante ser empregado pelo DAER na aquisição, locação e manutenção de materiais e de equipamentos de sinalização e segurança viária, em programas voltados à segurança de trânsito e à assistência ao usuário da via, vedada outra destinação (RIO GRANDE DO SUL, 2014).

Outra providência adotada na área de segurança pública é a que diz respeito à instituição do Sistema Integrado de Segurança Pública – SISP, como sistema de informação operacional de uso exclusivo da Secretaria de Segurança Pública e das instituições vinculadas, formalizada pelo Decreto nº 52.204, de 29 de dezembro de 2014.

A motivação para a sua criação, descrita no corpo do texto normativo, levou em consideração “[...] a necessidade de oficializar o uso de ferramentas de tecnologia da informação desenvolvidas e à disposição da Secretaria de Segurança Pública e das instituições vinculadas [...]”. O texto da referida norma, além disso, contempla a criação de um conselho gestor com o fim de gerenciar e normatizar o uso desse sistema de tecnologia da informação (RIO GRANDE DO SUL, 2014).

Em conclusão, os governos com características sociais procuram adotar estruturas e canais institucionais que possibilitam ampliar a participação popular nos processos de gestão (PAULA, 2005). Isso se pode perceber na gestão do Governo Genro, que buscou estabelecer políticas públicas por meio da formação de conselhos, de comitês gestores, de fóruns colegiados, dentre outros. Ele procurou adotar um modelo de administração baseado em formas coletivas de associação popular, estimulando a formação de redes, com participação mais ampliada e contando com uma forma de estruturação mais plana, menos hierarquizada. Ao estabelecer-se um vínculo com a teoria de Bourdieu, pode-se inferir que a presença de tais características, de certo modo, conformam um *habitus* societal de governar.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O propósito deste capítulo é descrever a estratégia metodológica adotada para a concepção desta pesquisa. Assim, com base na questão de pesquisa formulada: *em que medida os trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública influenciam as práticas administrativas da Brigada Militar, realizadas pelos seus egressos*, são relatados os procedimentos metodológicos que delinearão a elaboração deste estudo.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada. Para a análise dos dados foram utilizadas as técnicas de análise documental e análise de conteúdo.

Destaque-se que, para os propósitos desta pesquisa, os trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública constituem-se num dos requisitos para a conclusão do mencionado curso, que tem por objetivo preparar os Oficiais da Brigada Militar para o exercício de funções de alta gerência na organização. Isto posto, este capítulo está subdividido em: caracterização da pesquisa, contexto da pesquisa, procedimento de coleta de dados e procedimento de análise dos dados.

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de abordagem qualitativa que utiliza como métodos investigativos predominantes a técnica de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.

De acordo com Martinelli (1999, p. 115):

A pesquisa qualitativa se insere no marco de referência da dialética, direcionando-se fundamentalmente, pelos objetivos buscados. O desenho da pesquisa qualitativa deve nos dar uma visibilidade muito clara do objeto, objetivo e metodologia, de onde partimos e onde queremos chegar.

Ao referir-se à pesquisa qualitativa, Minayo (1998, p. 21-22) destaca a profundidade contida no seu processo analítico, pois “[...] ela trabalha com o universo de significados, motivações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo de relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização”.

Chizzotti (1998, p. 79) destaca como um dos pressupostos da abordagem qualitativa o fato de que ela “parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o

sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”.

Um estudo qualitativo pode ser impulsionado por diferentes percursos para a realização da investigação, dentre os quais desponta o da pesquisa documental.

A pesquisa documental guarda uma similaridade com a pesquisa bibliográfica, mas a principal distinção entre as duas está concentrada na natureza das fontes. À medida que a pesquisa bibliográfica vale-se essencialmente das colaborações de variados autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental serve-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados conforme os objetos da pesquisa (GIL, 1993).

Nesse sentido, Godoy (1995, p. 22) denomina como pesquisa documental, “o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ ou interpretações complementares [...]”.

Ao referir-se à espécie de documentos escritos usados como fonte de informação, Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2001, p. 169) pontuam: “No caso da Educação, livros didáticos, registros escolares, programas de curso, planos de aula, trabalhos de alunos são bastante utilizados”. E, adiante, assinalam que, para a interpretação do conteúdo desses documentos, é necessário que o pesquisador conheça algumas informações sobre eles, tais como: “[...] por qual instituição ou por quem foram criados, que procedimentos e/ou fontes utilizaram e com que propósitos foram elaborados”.

Dentro dessa perspectiva, Bailey (1982) observa que os documentos se erigem em fontes naturais de informação, pois por terem sido criados num contexto histórico, econômico e social específico, refletem e proporcionam informações sobre esse mesmo cenário. Nessa mesma linha, ele aponta para o fato de que a pesquisa documental se mostra adequada para estudos que pretendam abarcar amplos espaços de tempo, com o fim de detectar tendências comportamentais de um fenômeno, posto que as informações contidas nos documentos permanecem inalteradas por amplos períodos.

Por outro lado, Gil (1993, p. 92), ao tratar da entrevista como técnica de interrogação para a coleta de dados, destaca que ela “é a que apresenta maior flexibilidade”. E a caracteriza como “parcialmente estruturada quando, é guiada por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso”.

Triviños (2008, p. 146), ao abordar a entrevista semiestruturada, explana o seu entendimento:

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Portanto, diante dos pressupostos até aqui assinalados e em razão da área de interesse a ser investigada, tomou-se como base os trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública, para avaliar o seu grau de influência sobre a ação dos gestores egressos do curso. A partir da questão de pesquisa, procurou-se evidenciar neste estudo a percepção de que os trabalhos de conclusão do CEPGSP se constituem em bases de análises que servem para pensar de forma aprofundada sobre o que se quer investigar. Nesse sentido, o emprego da abordagem qualitativa, com a utilização da técnica documental e de entrevistas, encontra justificativa neste estudo, em razão do propósito de se obter uma maior compreensão do tema problematizado.

## 6.2 O CONTEXTO DA PESQUISA

O estudo foi desenvolvido na Brigada Militar, denominação histórica conferida à Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Sul. Para a pesquisa documental, os dados relativos aos trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública foram levantados junto à Biblioteca da Academia de Polícia Militar e ao Instituto de Pesquisa da Brigada Militar, ambos sediados em Porto Alegre. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com Oficiais Superiores (Majores, Tenentes-Coronéis e Coronéis) que já haviam concluído o CEPGSP e que, em sua maioria, encontravam-se no serviço ativo, no pleno exercício de suas atividades, e em unidades de polícia militar localizadas em Porto Alegre e região metropolitana. Os participantes foram escolhidos em função dos objetivos da pesquisa, das condições de acesso e da disponibilidade dos entrevistados.

## 6.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

### 6.3.1 Pesquisa documental

Esta tese utiliza como fontes primárias os trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública – CEPGSP, realizados no período compreendido entre 1995 e 2018, além de outros documentos complementares relativos ao curso, tais como: editais de seleção; atas de matrícula e conclusão; lista de disciplinas que compõem a grade curricular, normas de ensino e outros documentos institucionais.

Inicialmente foi realizada uma atividade de coleta e pré-análise das produções acadêmicas do mencionado curso, relativas ao período compreendido entre 1995 e 2018, na base de dados do Instituto de Pesquisa da Brigada Militar e na biblioteca da Academia de Polícia Militar. Este levantamento foi realizado no período de novembro de 2015 a dezembro de 2017. O critério de escolha das bases de dados mencionadas está fundamentado no fato de que os trabalhos estão armazenados física e digitalmente, exclusivamente nesses locais. Cabe ressaltar que nem todos os trabalhos analisados neste estudo estão catalogados na forma digital. Os trabalhos anteriores ao ano de 2000 estão disponíveis somente em cópia física, e ainda não foram digitalizados.

Todos os trabalhos foram avaliados e categorizados por subtemas. A definição do lapso temporal de análise das monografias ficou condicionada ao período de tempo associado aos sucessivos mandatos de governos do Estado ocorridos entre 1995 e 2018. A razão para a escolha do ano de 1995 como marco inicial deste estudo deve-se ao fato de que, no mencionado ano, teve início o primeiro Governo do Rio Grande do Sul com características predominantemente gerenciais na forma de governar o Estado. A partir dessas particularidades, identificaram-se 300 trabalhos de conclusão. Em seguida, os resumos foram lidos e foi realizada uma catalogação, contendo as variáveis do estudo, uma sinopse do texto e comentários do pesquisador.

Após, foram organizadas planilhas, cujos dados foram agrupados por similaridade e pertinência, resultando no surgimento das seguintes categorias temáticas: bombeiro; direito; ensino; gestão; logística e patrimônio; polícia; saúde; tecnologia.

O critério adotado para a escolha das categorias elencadas orientou-se, em primeiro lugar, a partir de uma leitura inicial dos temas abordados nos trabalhos de conclusão do CEPGSP e da sua relação com a estrutura organizacional da Brigada Militar. Esta estrutura é constituída por cinco Departamentos e por duas grandes áreas especializadas de atuação,

conforme o previsto na Lei nº 10.991, de 18 de agosto de 1997, que estabelece a organização básica da Brigada Militar. Os Departamentos contemplam as seguintes áreas: ensino; logística e patrimônio; saúde; administrativo; informática, de acordo com o Anexo B. Além disso, foram incluídas as duas grandes áreas de atuação profissional desenvolvidas pela Brigada Militar, que são bombeiro e polícia ostensiva. A essas foi agregada mais uma categoria referente ao direito, por constituir-se numa área fundamental para a realização da atividade policial militar, alicerçada na atribuição de assegurar o cumprimento da lei.

Por fim, foi incorporada a categoria gestão que, para os fins deste estudo, englobou os trabalhos cujas temáticas se aproximaram do nível estratégico de gestão, praticado na organização, nos termos definidos por Bergue (2011).

Também foram utilizadas como fontes de dados pesquisas realizadas no *site* da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, buscando extrair nos planos plurianuais, nas mensagens dos Governadores encaminhadas à Assembleia Legislativa do Estado, nos programas de governo e, sobretudo, nas normas de iniciativa do Poder Executivo, elementos que pudessem caracterizar o modelo de gestão e as políticas de segurança pública praticadas em cada período de governo alvo deste estudo, de forma a classificá-las em correntes gerencial ou societal (PAULA, 2005).

### **6.3.2 Entrevistas**

Ainda como instrumentos de coleta de dados primários foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas ou semidirigidas com quatorze oficiais egressos do curso, buscando compreender a inter-relação entre os conteúdos abordados nos trabalhos monográficos com a sua prática administrativa.

Segundo o ponto de vista de Triviños (2008, 146), “[...] para alguns tipos de pesquisa qualitativa, a entrevista semiestruturada é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados”. Nessa perspectiva, segundo o autor, a entrevista tem-se constituído num procedimento de coleta de dados largamente utilizado em pesquisas na área das ciências sociais aplicadas.

De acordo com Richardson (1999, p. 160), ela “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida”.

A escolha pela técnica de entrevista semiestruturada pretendeu obter um maior aprofundamento do tema, a partir da percepção dos entrevistados sobre pontos de interesse

lançados pelo entrevistador. A entrevista guiou-se por um roteiro, contendo pautas verbalizadas por meio de perguntas endereçadas aos entrevistados, que tinham a liberdade de falar livremente sobre elas. As questões formuladas para a entrevista levaram em conta os fundamentos teóricos da investigação, as informações coletadas sobre o fenômeno social em estudo, além dos objetivos e da questão de pesquisa.

As entrevistas tiveram um tempo médio de duração de 25 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas para fins de análise.

### 6.3.2.1 Seleção dos entrevistados

Os sujeitos desta pesquisa, em sua maioria, foram participantes das últimas quatro edições do curso, selecionados de modo a proporcionar um recorte mais atual para análise. Conforme informações do quadro 3, pode-se constatar que os oficiais participantes do CEPGSP têm entre 25 e 31 anos de efetivo serviço na Brigada Militar e, em sua maioria, são do sexo masculino. Além dos dados referentes ao sexo, os demais, como: idade, posto, tempo de serviço na Brigada Militar e anos de serviço à época do curso, correspondem à situação efetiva dos oficiais por ocasião da entrevista.

Quadro 3 – Perfil dos Oficiais Entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Posto	Tempo de serviço na BM	Ano CEPGSP	Anos de serviço à época do curso
E1	M	63	Coronel (Reserva)	33	2006	29
E2	M	51	Tenente Coronel	29	2015	26
E3	M	54	Tenente Coronel	33	2015	30
E4	M	45	Major	26	2017	25
E5	M	50	Tenente Coronel	31	2017	30
E6	F	57	Tenente Coronel	32	2015	29
E7	M	50	Tenente Coronel	30	2015	27
E8	M	47	Tenente Coronel	29	2017	28
E9	F	55	Tenente Coronel	32	2014	28
E10	M	56	Coronel	34	2015	31
E11	M	49	Tenente Coronel	31	2015	28
E12	M	47	Major	27	2017	26
E13	M	52	Tenente Coronel	33	2015	30
E14	M	55	Coronel	33	2014	29

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Cabe salientar que apenas um dos entrevistados pertencia à reserva da Corporação, sendo que os demais estavam no serviço ativo exercendo funções correlacionadas à gestão no seu nível estratégico.

#### *6.3.2.2 Roteiro de entrevista semiestruturada*

Ao tratar do roteiro de entrevistas semiestruturadas, Manzini (2003) afirma que se pode estabelecer um planejamento da coleta de informações mediante a estruturação de um roteiro com perguntas que alcancem os objetivos almejados. Este roteiro teria então dois propósitos: o primeiro seria o de obter as informações básicas, e o segundo, para que o pesquisador possa preparar o processo de interlocução com o entrevistado.

Assim, o roteiro de entrevistas foi estruturado de forma a obter informações julgadas apropriadas para responder a questão de pesquisa.

As questões a seguir foram elaboradas com o fim de explorar e registrar as motivações e percepções, sobre assuntos pertinentes ao presente estudo, dos oficiais que frequentaram o CEPGSP em suas últimas edições.

1. Qual a motivação para a escolha do tema do seu trabalho de conclusão?
2. Você tem aplicado no seu exercício profissional os conhecimentos/resultados decorrentes do trabalho de conclusão do CEPGSP?
3. Quais as dificuldades para a aplicação dos resultados dos trabalhos de conclusão do CEPGSP na sua prática profissional?
4. Como avalia o pós-curso no seu próprio desempenho profissional?
5. Comente sobre a forma como são disseminados os conhecimentos produzidos a partir dos trabalhos de conclusão (monografias ou artigos) do CEPGSP.
6. No seu ponto de vista quais seriam as formas mais apropriadas para aproveitar a produção intelectual originada nos trabalhos de conclusão do CEPGSP na gestão da Brigada Militar ou na área da segurança pública em geral.
7. Comente a respeito da influência dos trabalhos de conclusão do CEPGSP sobre as práticas administrativas dos gestores da Brigada Militar, egressos do curso.
8. Segundo a sua opinião, quais são os fatores capazes de facilitar ou dificultar a aplicação dos conteúdos contidos nos trabalhos de conclusão do CEPGSP na gestão da Brigada Militar.

9. Na sua visão, as políticas públicas de segurança adotadas pelas diferentes correntes políticas que governaram o Rio Grande do Sul, nas últimas décadas, produziram efeitos sobre as escolhas temáticas dos trabalhos de conclusão do CEPGSP? Comente.

#### 6.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

As informações documentais levantadas foram sistematizadas e analisadas a partir de análise documental, conforme detalhamento a seguir. Após o seu processamento, os dados gerados foram organizados em gráficos, quadros e tabelas, de forma a auxiliara interpretação.

De acordo com Lüdke e André (1986, p. 38), “a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”.

Ao abordar o objetivo da análise documental, Bardin (2016, p. 51) destaca que “enquanto tratamento da informação contida nos documentos acumulados, a análise documental tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de instrumentos de transformação”.

Portanto, a partir da primeira análise dos trabalhos do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública, concluiu-se pela necessidade da utilização de entrevistas como forma de complementar as informações, especialmente aquelas relacionadas com a aplicação dos conteúdos dos trabalhos de conclusão à pratica profissional dos concludentes.

Para a análise e interpretação dos dados colhidos mediante a aplicação das entrevistas semiestruturadas foram utilizados os procedimentos de análise de conteúdo, na perspectiva de Bardin (1994), com adequações necessárias ao objeto de estudo.

Levando-se em conta os aspectos de aplicação da técnica à análise de conteúdo teve início com a leitura das falas, extraída das transcrições das entrevistas. Num segundo momento, os dados foram selecionados e agrupados num conjunto de categorias iniciais que se desdobraram em intermediárias e finais, determinadas a partir dos objetivos e do contexto da pesquisa. Posteriormente, foram utilizados os pressupostos teóricos de Bourdieu como referencial interpretativo dessas categorias emergentes.

## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

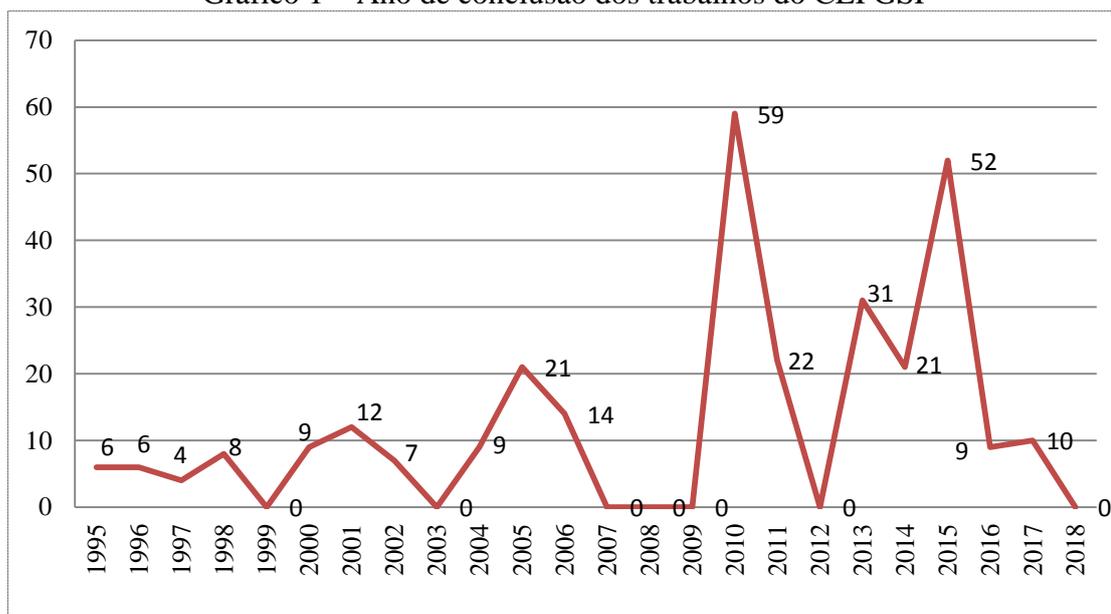
### 7.1 RESULTADOS OBTIDOS NA PRÉ-ANÁLISE DOS TRABALHOS DE CONCLUSÃO

O propósito, neste momento, foi o de sistematizar dados gerais sobre os trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública. A partir do levantamento de dados, procurou-se extrair informações que contivessem as seguintes características:

- Número de trabalhos realizados por ano, no período considerado;
- Tipo de autoria (individual ou coletiva);
- Número de trabalhos apresentados no período de 1995 a 2018, por áreas temáticas;
- Percentual de trabalhos por área temática entre os anos de 1995 a 2018;
- Distribuição dos trabalhos por autores conforme o Quadro Organizacional da Brigada Militar que pertencem (QOEM ou QOES) e a instituição a que estão vinculados; e
- Metodologia de pesquisa utilizada.

Os dados foram inseridos em uma tabela única (Apêndice A), e transformados em gráficos, quadros e tabelas específicas, expostos a seguir para auxiliar a visualização e a compreensão dos mesmos.

Gráfico 1 – Ano de conclusão dos trabalhos do CEPGSP

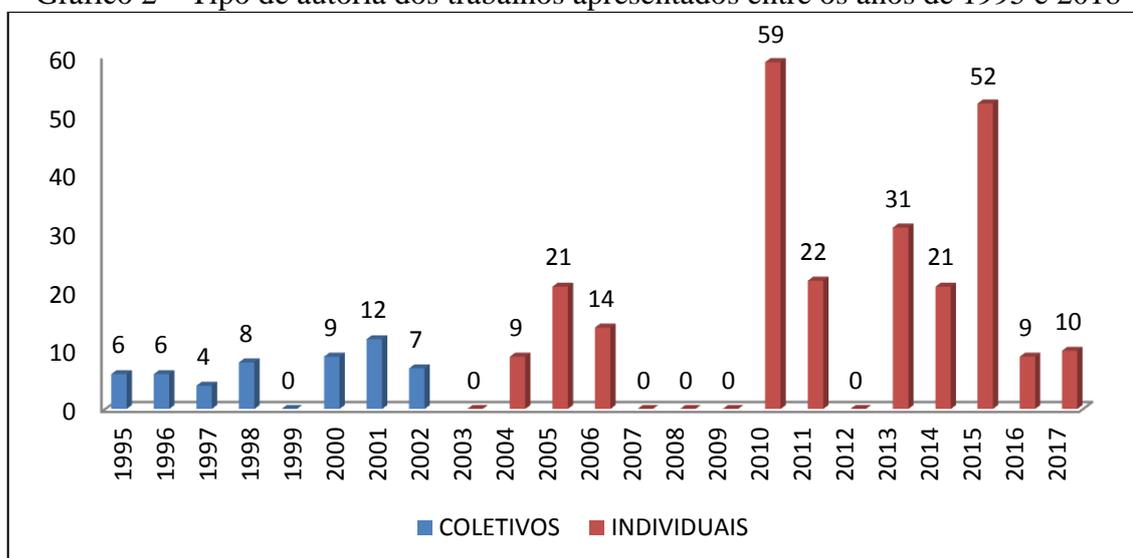


Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações do Instituto de Pesquisa da Brigada Militar (2018).

O Gráfico 1 apresenta a distribuição do número de trabalhos produzidos, por ano, no período compreendido entre 1995 e 2018. Observa-se que em alguns anos há uma ruptura na série sequencial de produção de trabalhos, motivadas pela ausência de realização do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública.

Nesse sentido, constata-se que, no intervalo de 24 anos, em 07 deles não foram realizadas edições do curso. Outro aspecto que chama a atenção é o fato de que, no ano de 2010, foram geradas 59 monografias, extrapolando a média de trabalhos verificada nos anos anteriores. Provavelmente, isso se deve ao fato de que no lapso de tempo dos três anos anteriores não foi realizado o curso, causando, por consequência, um represamento do volume de candidatos.

Gráfico 2 – Tipo de autoria dos trabalhos apresentados entre os anos de 1995 e 2018



Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações do Instituto de Pesquisa da Brigada Militar (2018).

Analisa-se, aqui, a partir dos dados apresentados no Gráfico 2, a relação entre o tipo de autoria, quer individual ou coletiva, adotada no decurso de tempo considerado neste estudo. Observa-se que entre 1995 a 2002 todos os trabalhos foram realizados em grupo. Já a partir do ano de 2004, passaram a ter somente autoria individual. A definição de um padrão na realização dos trabalhos, exclusivamente, na forma individual, dentre outros fatores, está vinculada ao fato de que, a partir do ano de 2004, o curso passou a ser realizado em parceria com Instituições de Ensino Superior, visando oferecer aos concludentes a titulação de especialista. Isso determinou a inclusão na regulamentação do curso da exigência de apresentação de trabalhos de conclusão sob a forma individual, para atender aos requisitos relativos aos cursos de pós-graduação *lato sensu*.

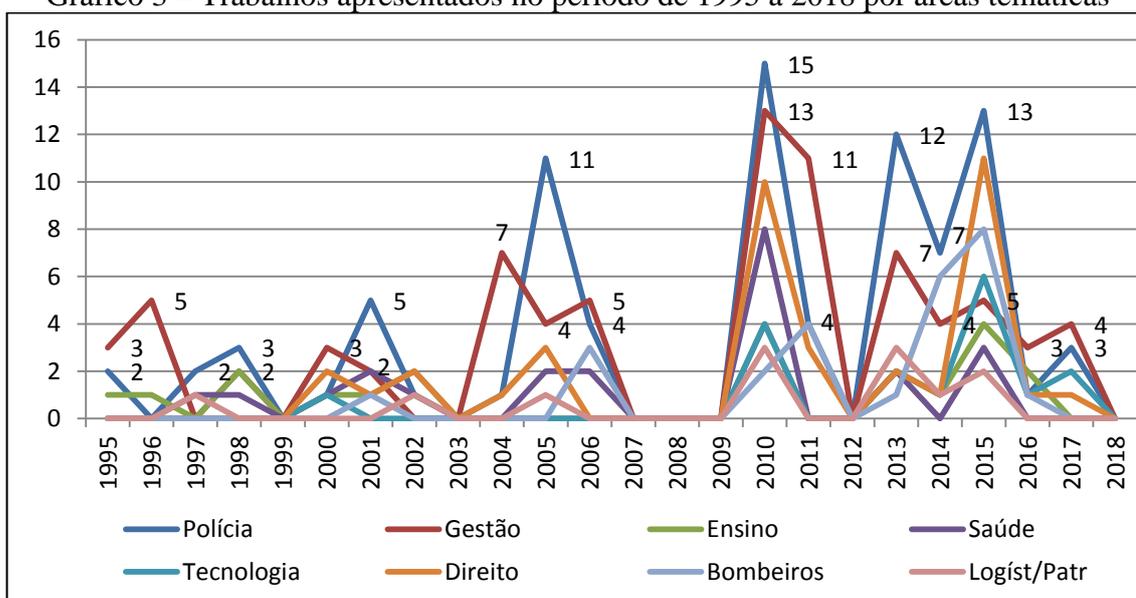
Tabela 1 - Número de trabalhos por área temática

Número de Trabalhos CEPGSP por áreas temáticas																											
Área Temática	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Subtotal		
Polícia	2	0	2	3	0	1	5	1	0	1	11	4	0	0	0	15	4	0	12	7	13	1	3	0	85		
Gestão	3	5	0	2	0	3	2	0	0	7	4	5	0	0	0	13	11	0	7	4	5	3	4	0	78		
Ensino	1	1	0	2	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	2	1	4	2	0	0	21		
Saúde	0	0	1	1	0	1	2	1	0	0	2	2	0	0	0	8	0	0	2	0	3	0	0	0	23		
Tecnologia	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	2	1	6	1	2	0	17		
Direito	0	0	0	0	0	2	1	2	0	1	3	0	0	0	0	10	3	0	2	1	11	1	1	0	38		
Bombeiros	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	2	4	0	1	6	8	1	0	0	26		
Logíst/Patr	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	3	1	2	0	0	0	12		
Subtotal	6	6	4	8	0	9	12	7	0	9	21	14	0	0	0	59	22	0	31	21	52	9	10	0	300		

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações do Instituto de Pesquisa da Brigada Militar (2018).

Observa-se, no Gráfico abaixo, a distribuição dos trabalhos por áreas temáticas no período analisado.

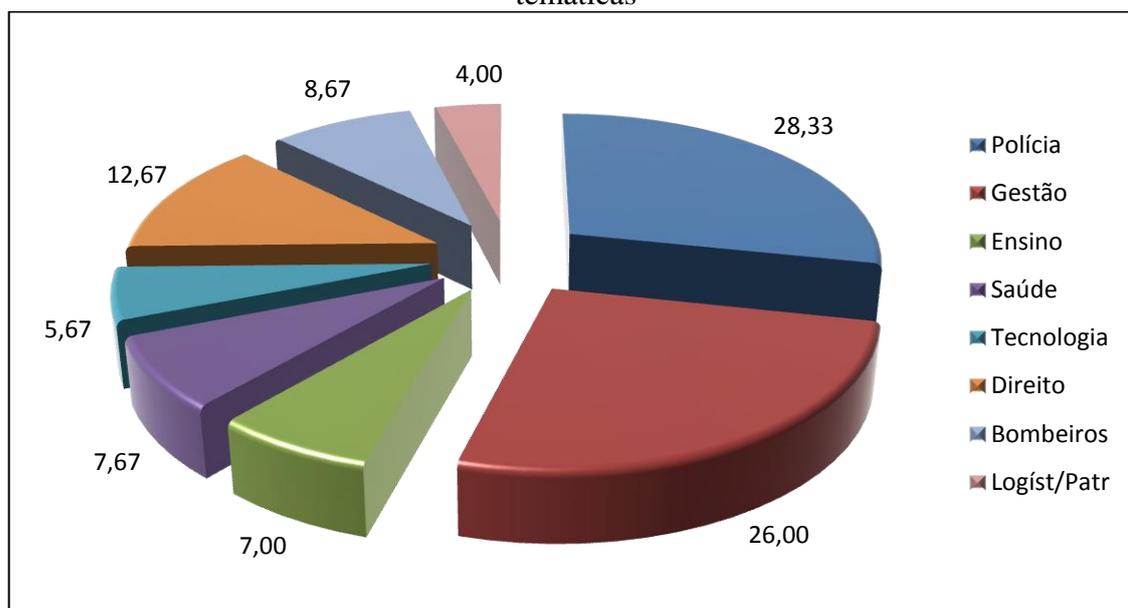
Gráfico 3 – Trabalhos apresentados no período de 1995 a 2018 por áreas temáticas



Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações do Instituto de Pesquisa da Brigada Militar (2018).

A Tabela 1 e o Gráfico 4 demonstram quais são as áreas que concentram a maior parte das escolhas temáticas. Chama a atenção que, dentre as oito áreas temáticas em que foram classificados os temas abordados nas monografias, as áreas relativas à polícia (28,33%) e gestão (26,00%) obtiveram as maiores concentrações de escolhas, perfazendo (54,33%) do total de trabalhos analisados. Numa terceira posição, aparece a área temática direito (12,67%), seguida de bombeiros (8,67%), saúde (7,67%), ensino (7,00%), tecnologia (5,67%) e, por fim, logística e patrimônio (4,00%).

Gráfico 4 – Percentuais de trabalhos apresentados no período de 1995 a 2018 por áreas temáticas



Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações do Instituto de Pesquisa da Brigada Militar (2018).

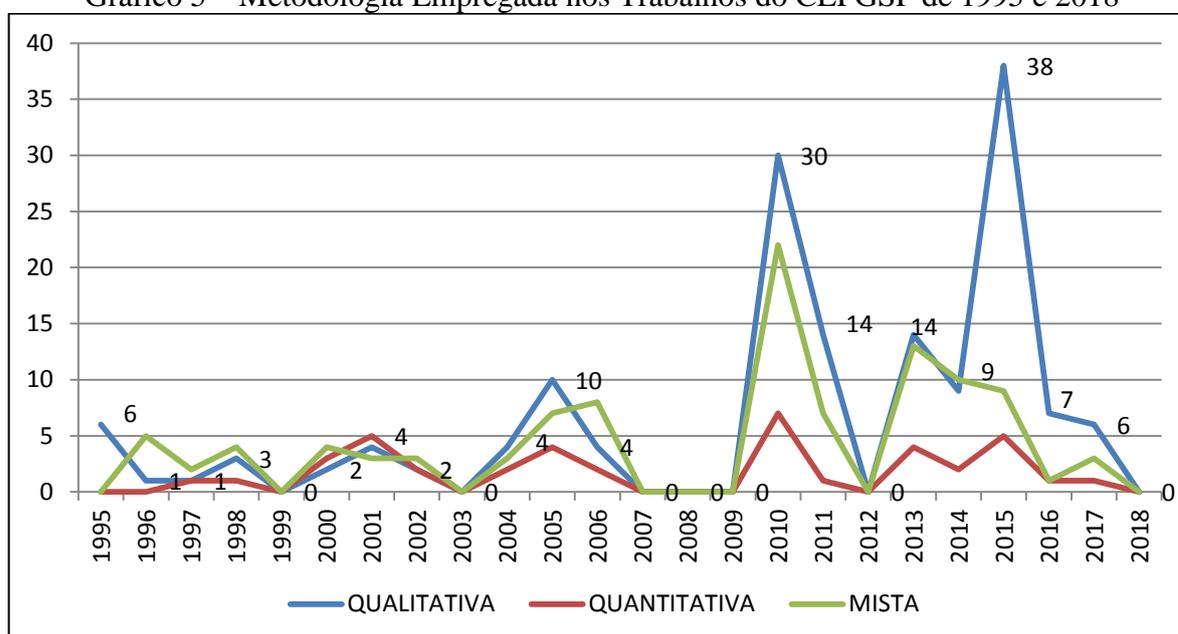
Tabela 2 – Distribuição dos Autores por Quadros Organizacionais e outras Instituições Policiais

Ano	QOEM	QOES	DELEGADOS	OUTROS	TOTAL
1995	17	0	0	7	24
1996	27	0	0	0	27
1997	17	0	0	3	20
1998	38	0	0	3	41
1999	0	0	0	0	0
2000	29	2	3	0	34
2001	43	4	0	0	47
2002	26	5	0	0	31
2003	0	0	0	0	0
2004	8	0	0	1	9
2005	18	2	0	1	21
2006	10	2	0	2	14
2007	0	0	0	0	0
2008	0	0	0	0	0
2009	0	0	0	0	0
2010	54	5	0	2	61
2011	22	0	0	0	22
2012	0	0	0	0	0
2013	31	0	0	0	31
2014	21	0	0	0	21
2015	52	0	0	0	52
2016	9	0	0	0	9
2017	10	0	0	0	10
2018	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>432</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>474</b>
%	91,14	4,22	0,63	4,01	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações do Instituto de Pesquisa da Brigada Militar (2018).

Observa-se, a partir da Tabela 2, que, no período de 1995 a 2018, apenas 03 Delegados de Polícia do Estado do Rio Grande do Sul frequentaram o curso no ano 2000. Quanto à participação de Oficiais de Polícia Militares de outros Estados, essas atingiram o número de 19 e ficaram distribuídas entre os anos de 1995 (07), 1997 (03), 1998 (03), 2004 (01), 2005 (01), 2006 (02) e 2010 (02). No que tange à participação de Oficiais da Brigada Militar, os pertencentes ao Quadro de Oficiais Especialistas em Saúde (QOES) perfizeram 20 participações, enquanto que os do Quadro de Oficiais de Estado-Maior (QOEM) atingiram o número de 432.

Gráfico 5 – Metodologia Empregada nos Trabalhos do CEPGSP de 1995 e 2018



Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações do Instituto de Pesquisa da Brigada Militar (2018).

O Gráfico 5 revela que a utilização da metodologia qualitativa (51,67%) predomina nos trabalhos, seguida da abordagem qualitativa-quantitativa (13,67%). Por outro lado, os trabalhos que utilizam exclusivamente a metodologia quantitativa representam apenas (34,67%) do total. A preponderância das abordagens qualitativas possivelmente guarde relação com o objetivo do curso que é o de qualificar os alunos para a gestão de segurança pública. A maior incidência da abordagem qualitativa permite, ainda, inferir que talvez seja a mais adequada para analisar e compreender os processos dinâmicos que ocorrem na segurança pública, pois guarda relação com a área das ciências sociais aplicadas onde está situado o campo segurança pública.

Os dados concernentes à temática gestão, contidos no Apêndice B, demonstram que os títulos dos trabalhos estão vinculados a estudos que guardam relação com o nível estratégico de gestão exercido na Brigada Militar, isto é, aqueles que se caracterizam especialmente por abordar atividades que alcancem o todo da organização (TAVARES, 2000).

## 7.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

A realização da análise e interpretação dos dados coletados mediante a aplicação das entrevistas semiestruturadas foi inspirada na técnica de análise de conteúdo, na perspectiva de Laurence Bardin, com adequações de procedimentos decorrentes do objeto de estudo.

Segundo Bardin (1994, p. 38), a análise de conteúdo

[...] é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens... a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Ainda, conforme Bardin (1994), esta técnica de análise se divide em três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação.

No item a seguir, são exibidos os resultados obtidos mediante a aplicação das entrevistas individuais semiestruturadas. Os dados colhidos foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, e resultaram em categorias iniciais, intermediárias e finais.

## 7.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise foram elaboradas após repetidas leituras da totalidade das transcrições das entrevistas selecionadas para a análise e organizadas a partir de um processo progressivo de reagrupamento e aglutinação dessas categorias. As categorias iniciais traduziram inferências que direcionaram a interpretações preliminares dos elementos obtidos. Numa segunda dimensão de interpretação dessas categorias, elas foram reagrupadas em categorias intermediárias. Por fim, num terceiro momento, surgiram as categorias finais resultantes do processo de concentração das ideias e significados oriundos das categorias intermediárias.

A interpretação dos dados pela análise de conteúdo das entrevistas resultou nas seguintes **categorias iniciais**: experiências advindas do exercício da função; solução de

problemas recorrentes; demandas institucionais; visibilidade dos trabalhos; critérios para propagação; ampliação dos mecanismos de difusão; parâmetros nas escolhas dos temas; influência das políticas públicas sobre as escolhas dos temas; aproximação das temáticas ao interesse social; interesse institucional nos trabalhos do CEPGSP; envolvimento dos integrantes da Instituição com a apresentação dos trabalhos; regime do curso e realização dos trabalhos do CEPGSP; troca de experiências e crescimento profissional; momento de realização do curso e carreira; direcionamento na aplicação; rotatividade de funções e aplicabilidade dos conteúdos produzidos; planejamento organizacional e aplicação dos trabalhos; campo político e campo policial militar; articulação da Instituição com instâncias governamentais responsáveis pelas políticas de segurança pública. Todas essas categorias foram obtidas pela análise e interpretação preliminar das entrevistas. Agregando-se estas interpretações por similaridades de conteúdo foram obtidos os tópicos que geraram as **categorias intermediárias**: correlação entre conteúdos de gestão e prática; disseminação da produção intelectual; temáticas dos trabalhos de conclusão do curso; valorização dos trabalhos no plano institucional; facilidades e dificuldades na aplicação dos trabalhos. Por fim, demonstrando a síntese do conteúdo, foram obtidas as **categorias finais**: trabalhos do CEPGSP e aplicação dos resultados na prática profissional; correntes político-gerenciais e seus efeitos sobre os temas.

A distribuição dessas categorias pode ser melhor visualizada com base no quadro 5, a seguir:

Quadro 4 – O processo de organização das entrevistas em categorias de análise

<b>Iniciais</b>	<b>Intermediárias</b>	<b>Finais</b>
1. Experiências advindas do exercício da função	I - Correlação entre conteúdos de gestão e prática	I - Trabalhos do CEPGSP e aplicação dos resultados na prática profissional
2. Solução de problemas recorrentes		
3. Demandas institucionais		
4. Visibilidade dos trabalhos	II - Disseminação da produção intelectual	
5. Critérios para propagação		
6. Ampliação dos mecanismos de difusão		
7. Parâmetros na escolha dos temas	III - Temáticas dos trabalhos de conclusão do curso	
8. Influência das políticas públicas sobre as escolhas temáticas		
9. Aproximação das temáticas ao interesse social		

10. Interesse institucional nos trabalhos de conclusão do CEPGSP	IV - Valorização dos trabalhos no plano institucional		
11. Envolvimento dos integrantes da Instituição com a apresentação dos trabalhos			
12. Regime do curso e realização dos trabalhos do CEPGSP			
13. Troca de experiências e crescimento profissional	V - Facilidades e dificuldades na aplicação		
14. Momento de realização do curso e carreira			
15. Direcionamento na aplicação			
16. Rotatividade de funções e aplicabilidade dos conteúdos produzidos			
17. Planejamento organizacional e aplicação dos trabalhos			
18. Campo político e campo policial militar	VI - Uso das informações na esfera governamental		II - Correntes político-gerenciais e seus efeitos sobre os temas
19. Articulação da Instituição com instâncias governamentais responsáveis pelas políticas de segurança pública			

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

### 7.3.1 Categorias Iniciais

As categorias iniciais decorreram do processo de transformação do conteúdo das entrevistas transcritas em dados organizados, agrupados por categorias temáticas em razão das características comuns encontradas nesses elementos.

#### 7.3.1.1 Experiências advindas do exercício da função

A primeira categoria inicial diz respeito a um dos aspectos motivadores das escolhas temáticas dos trabalhos de conclusão do CEPGSP pelos respondentes, pautado nas vivências profissionais, adquiridas no exercício de funções de gestão na Brigada Militar.

Como o trabalho foi realizado em cima da importância da não utilização do celular durante a condução veicular, o que me levou a esse estudo, foi exatamente o fato de estar chefiando o Centro de Formação de Condutores da Brigada e tentar buscar uma forma de análise dessa situação e das circunstâncias que envolvem a acidentalidade decorrente do uso do celular durante a condução, para o

convencimento dos novos condutores dessa realidade extremamente perigosa que é essa associação do celular com a condução veicular (Entrevistado 7).

O tema do meu trabalho foi a respeito do delito de porte de entorpecentes e os seus desdobramentos na atividade de polícia ostensiva. A motivação nasceu justamente do fato de eu ter vivenciado profissionalmente quando no comando de uma unidade operacional, a dificuldade que o policial tinha em atender aquele tipo de ocorrência, em razão de uma política de descriminalização, ficando muitas vezes sem saber o que fazer, determinando, algumas vezes, que esse tipo de ocorrência acabasse entrando para uma cifra oculta. Então a motivação era tentar escrever algo que tivesse uma utilidade prática dentro da Brigada (Entrevistado 8).

Eu escolhi o tema sobre os Colégios Tiradentes porque eu era Diretora à época, e naquele momento, no âmbito da corporação estava se discutindo a necessidade de continuação do colégio nos moldes em que se encontrava ou se deveríamos mudar o foco, as condições de ingresso. Então como eu estava vivenciando muito isso tudo, eu fiz o trabalho sobre a questão do ingresso e da permanência dessa estrutura dentro da Brigada Militar. Então essa foi a minha motivação, eu já estava trabalhando na área, tinha um bom tempo de experiência e quis aproveitar esta oportunidade para fazer uma contribuição (Entrevistada 9).

É evidente, na fala dos entrevistados, a tentativa recorrente de utilizar a sua vivência profissional e aspectos a ela relacionados como objeto de estudo.

De certa forma, os trabalhos de conclusão do CEPGSP constituem-se numa forma de expressão do conjunto de disposições que amoldam o *habitus* policial militar. Servem como instrumentos de conservação e reprodução deste *habitus*, e estão associados à trajetória profissional dos agentes desse campo.

Dentro desta perspectiva, Bourdieu (2000) utiliza o conceito de trajetória para estabelecer estreitas vinculações entre o agente e o grupo social no qual está inserido. A trajetória social diz respeito à evolução ao longo do tempo de propriedades representadas pelo volume e pela estrutura do capital de determinado grupo social.

Diante disso, percebe-se uma ligação entre trajetória e *habitus*, pois, conforme Bourdieu (2000, p. 292), “toda a trajetória social deve ser compreendida como uma maneira singular de percorrer o espaço social, onde se exprimem as disposições do *habitus*”; e, ao associá-lo à noção de trajetória, Bourdieu (2009, p. 94) o considera como “a presença atuante de todo o passado do qual ele é o produto”.

Nesse sentido, as experiências profissionais funcionam como uma forma de acumulação de ações, de percepções e de reflexões que denotam um *habitus* policial militar. De acordo com Bourdieu (1989), a instituição necessita dispor de meios que possibilitem transmitir essa herança incorporada. Portanto, os trabalhos de conclusão podem significar um mecanismo, um meio de passar para gerações futuras essas vivências, este capital simbólico acumulado ao longo da trajetória profissional.

### 7.3.1.2 Solução de problemas recorrentes

A segunda categoria inicial diz respeito à tentativa de encontrar soluções para problemas arraigados e recorrentes na estrutura e no exercício das atribuições da instituição, a partir da escolha e abordagem de temas dos trabalhos de conclusão do CEPGSP, associados a essas adversidades. Os respondentes utilizam as percepções sobre dificuldades contumazes como motor para a definição de suas temáticas no trabalho final.

A motivação para a escolha do tema se deu em vista do elevado número de homicídios verificados no município de São Leopoldo. Nesse sentido, o meu trabalho analisou o impacto da ferramenta Avante como instrumento de diminuição de homicídios naquele município. Eu escolhi este tema de pesquisa para tentar chegar a uma conclusão que me permitisse num futuro próximo, ou logo em seguida a conclusão do trabalho, aplicá-lo na prática. Foi à aplicabilidade da análise teórica, usando uma ferramenta de estatística moderna, que me desafiou para tentar pôr em prática os resultados obtidos na elaboração do trabalho (Entrevistado 5).

O tema era fazer um comparativo entre o Decreto-Lei nº 667/69, que reorganizou as polícias militares e corpos de bombeiros militares no Brasil, a partir das suas disposições normativas sobre o estabelecimento de postos e graduações e compará-las com o que foi instituído pela corporação, por meio da Lei 10.992/97, conhecida como o Plano de Carreira da Brigada Militar. E o que me levou a fazer este trabalho de conclusão foi justamente a angústia em creditar que parte dos grandes problemas que a corporação passa hoje são devidos a dificuldades de adequação do Plano de Carreira de 1997 a cultura e realidade operacional da Brigada Militar (Entrevistado 10).

O tema que eu escolhi diz respeito à lavratura do auto de prisão em flagrante, para crimes comuns, por Oficiais de Polícia Militar. A motivação para a escolha desse tema foi a de oferecer um atendimento completo por parte da polícia ostensiva, nos casos em que há necessidade de lavrar o auto de prisão em flagrante e que na situação atual é sempre encaminhado para as delegacias de polícia. A ideia é que a ocorrência policial inicie numa polícia e termine na mesma polícia, evitando que o cidadão, o contribuinte fique rodando de uma polícia para outra, com acontece hoje, na situação dos crimes de menor potencial ofensivo. Essa foi a motivação (Entrevistado 12).

Ao tratar do conceito de *habitus*, Bourdieu (2001, p. 169) realça o seu caráter de incorporação, quando afirma “convém ressaltar que os agentes sociais são dotados de *habitus*, inscritos nos corpos pelas experiências passadas”. Para ele, o *habitus* indica um esquema de percepção, de juízo, de apreciação e de ação inscritos no corpo a partir das experiências anteriores, que permitem atos de conhecimento prático, que se ajustam à situação, algo não reflexivo.

Em síntese, o *habitus* se traduz numa incorporação de esquemas que proporcionam o conhecimento prático. Esses *habitus* incorporados a partir de experiências vivenciadas no

campo policial militar podem contribuir para que o oficial-aluno decida sobre a adoção de um tema para o trabalho de conclusão do CEPGSP que resulte numa contribuição para a resolução de um problema recorrente e, portanto, já experienciado.

### 7.3.1.3 Demandas institucionais

As demandas advindas da alta gestão da instituição também atuam como fator determinante para as escolhas temáticas. Elas podem se materializar a partir de uma sugestão formal do Comando da corporação para que sejam abordados determinados temas julgados como de interesse da organização, num dado momento. De outra parte, o trabalho de conclusão de curso pode funcionar como uma oportunidade para que algum oficial-aluno possa aprofundar estudos no sentido de atender a uma solicitação recebida do escalão superior, quando no exercício de alguma função, para a resolução de um problema pertinente a sua área de atuação.

Eu era comandante do Colégio Tiradentes da Brigada Militar em Porto Alegre e, portanto, estava atuando na área de ensino, quando recebi uma solicitação do Comando Geral à época, para realizar um estudo sobre a viabilidade de continuação ou de encerramento das atividades de Ensino de Jovens e Adultos – EJA – coordenada pela Brigada Militar e existente há muitos anos. Na verdade, o EJA estava vinculado ao Colégio Tiradentes da Brigada Militar e se constituía, na realidade atual como um peso. Era uma atividade que já tinha cumprido a sua finalidade em determinado momento histórico da Instituição, mas que nos tempos atuais não interessava mais as finalidades da corporação. Essa solicitação do Comando serviu de motivação para o tema do meu trabalho de conclusão no CEPGSP (Entrevistado 2).

A demanda institucional pode ser compreendida a partir da noção de *doxa*, de Pierre Bourdieu. Na expressão de Bourdieu (1996, p. 127) a *doxa* é “um ponto de vista particular, o ponto de vista dos dominantes, que se apresenta e se impõe como ponto de vista universal”. Qualquer espécie de campo desenvolve uma *doxa*, um senso comum, consubstanciado em tudo aquilo que os agentes estão de acordo, e que não se constitui em alvo de questionamentos. Para Bourdieu (2009, p. 112) “A *doxa* originária é essa relação de adesão imediata que se estabelece na prática entre um *habitus* e o campo ao qual ele é atribuído, essa experiência muda do mundo como algo evidente que o senso prático oferece”.

Para Bourdieu (2014, p. 340), “não há reconhecimento mais absoluto que o reconhecimento da *doxa*, já que ela não se percebe como reconhecimento”. A *doxa* consiste num consenso extremamente arraigado, numa conformidade, num sistema simbólico que

corresponde à estrutura social. É apenas com base no percurso histórico de um campo social, tal como o campo policial militar, é que se pode entender sua *doxa* e suas práticas.

#### 7.3.1.4 Visibilidade dos trabalhos

Esta categoria refere-se à maneira como são difundidos os conhecimentos decorrentes dos trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública, e que apresenta pouca visibilidade. Emerge da percepção dos concludentes do curso o sentimento de que a difusão é muito inconsistente, limitada, insatisfatória e que há uma omissão institucional nesse aspecto.

No meu entendimento essa divulgação é muito precária. Começa lá pelo próprio curso, nem mesmo os próprios colegas vão assistir ao teu trabalho. Durante aquele momento cada um está envolvido com o seu, mas na época das apresentações, em tese, todos já concluíram. Então, pelo menos isso, deveriam assistir, não obrigatoriamente todos, mas algum assunto que lhes interessasse (Entrevistado 1).

É muito pouco disseminado. Eu acho que deveria ter, mas infelizmente não tem, ou se tem, não está num nível que deveria estar. É o que eu acabei de dizer, é pouco disseminado, pouco trabalhado, pouco desenvolvido, pouco usado como referência. As pessoas não têm acesso, na sua grande maioria, e quando o tem não é na forma ideal (Entrevistado 2).

Eu sei que os trabalhos ficam disponíveis na biblioteca da Academia, no Instituto de Pesquisa da Brigada, mas entendo que seria interessante que eles ficassem disponíveis de forma *on-line*, para que todos pudessem consultar, enfim, até mesmo para que pessoas de outros Estados pudessem utilizar esses trabalhos de forma mais ampla. Eu acho que é uma questão que poderia ser melhorada, a forma de divulgação deles, de disponibilização deles (Entrevistado 11).

A relação entre a acumulação do capital científico e a autonomia do campo determina que, “num campo científico fortemente autônomo”, um agente desse campo só possa aguardar o reconhecimento do valor da sua produção, que pode se manifestar por meio de fatores como reputação, prestígio, autoridade, competência, dentre outros, pela avaliação dos demais produtores do campo que se constituem também em concorrentes e que, portanto, não concederão o reconhecimento sem discussão ou exame (BOURDIEU, 1983, p. 127).

Esta circunstância guarda semelhança com os trabalhos de conclusão do CEPGSP, que são produzidos dentro do campo policial militar, dotado de forte autonomia e no qual os seus autores necessitam da apreciação dos seus pares para avaliar o mérito dessas produções. Por consequência, a visibilidade dos trabalhos torna-se essencial para que os demais integrantes do campo possam apropriar-se simbolicamente e emitir a sua avaliação.

### 7.3.1.5 Critérios para a propagação

Os relatos dos entrevistados retratam a falta de definição de critérios permanentes para a propagação dos trabalhos de conclusão do CEPGSP. Há um entendimento entre os concludentes do curso de que a instituição deveria regrar formalmente essa questão, indicando, de acordo com a função que exercem e áreas de interesse predominante em que atuam, quais seriam os Oficiais que deveriam obrigatoriamente assistir à apresentação dos trabalhos finais. Atualmente, o rol de trabalhos é publicado em Boletim Geral e também é lançado um convite geral na rede intranet da Corporação para assistência às defesas orais, acompanhado de um calendário das apresentações, contendo data, horário, temas e autores. Não há imposição para o acompanhamento.

Houve época em que eu como capitão recebi ordem para ir assistir à apresentação dos trabalhos. Isto se deu lá no ano de 1985. Eu me lembro que assisti um trabalho, naquela época, sobre a companhia feminina. Eu não me lembro quem eram os oficiais, mas era um trabalho que analisou, considerou a possibilidade de implantação do grupamento, da polícia feminina na Brigada. Eu fui escalado para ir lá assistir. Não havia um procedimento padrão, e acho que oscilava conforme a visão de quem estivesse no comando lá (Entrevistado 1).

Uma das maneiras para aproveitar melhor os trabalhos seria direcionar os assuntos que a instituição gostaria que fossem abordados e, durante o CEPGSP a gente pudesse direcionar para o que a instituição quer que a gente estude; que a gente veja a praticidade desses trabalhos e possa desenvolvê-los. E após ou durante o curso que fosse possível fazer um seminário, um simpósio, ou coisa que o valha, no sentido da gente divulgar esses trabalhos e ver qual a sua importância dentro da Brigada (Entrevistado 12).

O Comando em geral divulga, com uma certa antecedência, os trabalhos que vão ser apresentados, e os dias, para que as pessoas possam buscar de acordo com alguns interesses e participar. Mas assim mesmo, acho que tem um aproveitamento ainda muito pequeno frente ao que poderia ofertar. Porque agora nós temos grupos de trabalhos de Tenente Coronéis, com CEPGSP, Comandantes de Batalhões, Conselho Superior; eu acho que esses trabalhos têm que ser trazidos mais para a discussão desses grupos (Entrevistado 9).

Quanto maior o grau de autonomia obtiver um campo em relação a outros campos específicos, maior será a aquisição de capital produzido e reproduzido no interior deste campo pelos agentes, fundado apenas do conhecimento adquirido e especialmente no reconhecimento dos seus pares. Isso significa dizer que o capital cultural, manifestado na sua forma simbólica, necessita para a sua aquisição, da aceitação dos seus pares (BOURDIEU, 1983).

Portanto, o comparecimento, a assistência à defesa oral dos trabalhos de conclusão do CEPGSP, em razão do interesse no tema apresentado ou do grau de domínio do autor, pode

significar simbolicamente um sinal de prestígio, de aceite por outros integrantes da corporação.

### *7.3.1.6 Ampliação dos mecanismos de difusão*

Esta categoria diz respeito à possibilidade de que os meios de propagação dos trabalhos de conclusão possam ser expandidos para além do paradigma atual. Nas últimas edições do curso, os autores tiveram a obrigatoriedade de apenas fornecer cópias escritas e digitalizadas dos seus trabalhos para compor o acervo da biblioteca da Academia de Polícia Militar e do Instituto de Pesquisa da Brigada Militar. Algumas proposições nesse sentido surgem das manifestações dos entrevistados.

A publicação na revista “Unidade” seria uma forma de divulgar; outra coisa, seria fazer seminários, ciclos de palestras, promover encontros onde os autores, os pesquisadores apresentassem os temas. Por que hoje é assim, apresentou o trabalho para a banca, imprimiu e entregou lá, está livre (Entrevistado 1).

Eu tenho trabalhado nos meus quase 30 anos de carreira, boa parte do tempo, como instrutor ou como pertencente à área de ensino da Brigada. E, uma crítica que eu faço há muito tempo, é com relação à dificuldade que as pessoas têm de ter acesso a esse material que não é disponibilizado de uma maneira mais ampla e quando o é, nem sempre da forma mais adequada conforme as tecnologias disponíveis hoje, e que facilitam este acesso (Entrevistado 2).

Eu conheço o exemplo de Santa Catarina e do Ceará que tem uma plataforma Web, onde qualquer pessoa pode entrar e consultar os trabalhos disponibilizados nessas plataformas, aos moldes do que ocorre em universidades ou no Scielo, nesses sites de busca de trabalhos. As publicações que estão ali autorizadas pelos seus autores, são de livre acesso. Eu acho que isso, por exemplo, seria uma facilidade que nós não temos hoje aqui (Entrevistado 4).

Observa-se uma dificuldade, uma reserva, no plano institucional em compartilhar o conhecimento produzido, o que talvez possa significar uma preservação, uma proteção ao capital simbólico adquirido e um receio em partilhá-lo com outras instâncias da Segurança Pública, o que significa, em última análise, numa estratégia de preservação do campo (BOURDIEU, 1983).

Ao tratar do capital simbólico, Bourdieu (1996, p. 106) o define como “uma propriedade qualquer (de qualquer tipo de capital, físico, econômico, cultural, social), percebida pelos agentes sociais cujas categorias de percepção são tais que eles podem entendê-las (percebê-las) e reconhecê-las, atribuindo-lhe valor”.

Bourdieu (1996) observa que o capital simbólico de um indivíduo, de um grupo ou de uma instituição é determinado em razão do olhar depositado, isto é, do valor atribuído pela sociedade sobre este indivíduo, grupo ou instituição. Dessa forma, o capital simbólico opera no plano relacional e coletivo e se materializa no fato de ser reconhecido e valorizado. E este reconhecimento, no caso da produção intelectual do CEPGSP, pode advir da publicação dos trabalhos em revistas especializadas ou da possibilidade de ampliar o seu acesso a pesquisadores, estudantes e interessados em geral, por meio da utilização de tecnologias da informação.

### *7.3.1.7 Parâmetros na escolha dos temas*

Os concludentes do curso expressam um desejo de que a Brigada Militar direcionasse as escolhas temáticas dos trabalhos de conclusão para temas pontuais, consentâneos com o contexto organizacional e que buscassem a resolução de problemas imediatos ou que fossem passíveis de aplicação em curto prazo. Isso se deve ao fato de que nas últimas edições do CEPGSP, os temas têm sido de livre escolha dos Oficiais-alunos, tendo apenas, como balizadores, as linhas de pesquisas do Instituto de Pesquisa da Brigada Militar.

Eu acho que a instituição tinha que encomendar os temas, de uma forma genérica, por exemplo, neste momento de crise de efetivo, ela poderia determinar: eu quero trabalhos voltados para a otimização do emprego do efetivo que nós temos (Entrevistado 1).

Na minha visão, o maior benefício estaria no fato da corporação estabelecer quais seriam os assuntos que deveriam ser abordados. Atualmente não existe esta definição. Se eu escolher um tema e elaborar o trabalho sobre este tema, vou concluir o curso, mas a Brigada não vai avaliar se aquele tema realmente tem importância ou não, para a instituição. Falta um posicionamento da corporação sobre quais são os temas mais convenientes e oportunos (Entrevistado 5).

Pensando na instituição, seria interessante que viesse da parte do Comando a sugestão de temas específicos a serem tratados, não só no CEPGSP, mas no CAAPM, que também tem trabalho de conclusão, e que fossem selecionados para que haja realmente um aproveitamento. Porém, quando a escolha do tema recai sobre aquele assunto que o aluno domina num conhecimento mais aprofundado, ele pode trazer uma contribuição para a instituição também. Mas talvez não seja a contribuição necessária e efetiva para o momento que a instituição vive (Entrevistado 12).

Muito embora predomine entre os entrevistados uma falsa impressão de que as escolhas dos temas prescindam de um olhar mais criterioso da organização, basta uma breve

sondagem dos títulos dos trabalhos catalogados até o momento para se constatar que eles não se afastam da realidade organizacional. Acresça-se a isso o fato de que os o CEPGSP vem exigindo a elaboração de trabalhos de conclusão escritos, desde o ano de 1979 e ainda no decurso do tempo foram incluídos no currículo conteúdos relativos à metodologia científica como forma de qualificar a produção acadêmica.

Portanto, é possível deduzir que o subcampo de ensino policial militar, onde se insere o CEPGSP e por decorrência os seus trabalhos de conclusão, se trata de um espaço sutilmente controlado pela Corporação e, portanto, legitimado institucionalmente para cumprir propósitos organizacionais específicos. Logo, na escolha dos temas, evidencia-se a questão da liberdade do agente frente aos condicionamentos estruturais do *habitus* (BOURDIEU, 1983).

#### *7.3.1.8 Influência das políticas públicas sobre as escolhas temáticas*

Quanto à influência das políticas públicas na área de segurança adotadas pelos diferentes governos, sobre a eleição dos temas abordados nos trabalhos de conclusão do CEPGSP, o relato dos entrevistados revela uma percepção de que algumas ações, programas, ou projetos, originados na esfera política, acabam aparecendo no rol de temáticas, em razão da sua repercussão sobre as atividades ou estrutura organizacional da corporação. E que os temas abordados em determinados contextos históricos podem revelar uma tendência político-gereencial de determinado governo que se reflete no campo da segurança pública.

Acho que é possível perceber, na maioria das vezes, de forma sutil, uma influência das políticas públicas sobre os temas. Mas não há uma imposição ou deliberação expressa por parte de algum governo. Acredito que esta influência decorra da implementação de ações ou programas desenvolvidos pelos governos, em determinados contextos, e que acabam atraindo a atenção dos oficiais-alunos, principalmente em razão do seu impacto social. (Entrevistado 3).

Aqui no Estado a gente teve alternâncias nos governos e notou-se uma influência das políticas públicas sim. Por que se eu pegar o período da Copa do Mundo, tem vários trabalhos sobre a Copa do Mundo. Se pegar agora tem vários trabalhos que retratam o Programa “Avante”, que é um dos Programas exitosos de gestão operacional na Brigada neste momento. Então é uma política, digamos assim, instituída pelo novo comando que despertou então vários trabalhos nessa linha. Da mesma forma, se retroagirmos mais no tempo a gente teve uma influência grande de trabalhos sobre polícia comunitária, de interação com a comunidade, a gente vai notar mais trabalhos sobre diversidade. Dentro desse contexto, eu acho que os trabalhos são um pouco influenciados pelas políticas do comando e pelas políticas de governo, que são expressas através da Secretaria de Segurança Pública (Entrevistado 4).

De acordo com Paula (2005), os modelos de gestão pública classificados como vertente gerencial e vertente societal têm servido como paradigmas de gestão no Brasil desde a década de 1990, no sentido de balizar as práticas gerenciais desenvolvidas no âmbito dos três entes federativos. Com base nessas duas correntes gerenciais, observa-se que, no Estado do Rio Grande do Sul, entre 1995 e 2018, sucederam-se seis governos, sendo quatro deles pertencentes ao campo gerencial e dois deles ao societal. Nos momentos em que houve alternância entre governos pertencentes às duas correntes mencionadas, é possível distinguir a presença de temáticas de trabalhos do CEPGSP inspiradas em políticas públicas, formalizadas mediante normas jurídicas, voltadas para a área de segurança, e implementadas nesses respectivos contextos. Portanto, pode-se inferir que as políticas públicas efetivadas em determinados cenários políticos produzem, em alguma medida, efeitos sobre as escolhas temáticas.

Nesse sentido, observa-se, pelas escolhas temáticas no CEPGSP, que o campo policial militar, embora seja detentor de uma forte autonomia, em determinados momentos, vai compondo com políticas públicas de caráter tensionador e, em outros momentos, utiliza-se de mecanismos de refração ou de retradução para reinterpretá-las e, desse modo, assegurar a autonomia do campo (BOURDIEU, 2004).

Cabe realçar que os campos não se constituem apenas em espaços de luta interna, mas em igual sentido de lutas externas. A estruturação de um campo lhe possibilita estipular regras que norteiam o seu espaço interno e concomitantemente impedem que fatores exteriores o atinjam. A razão do campo possibilita que ocorra uma refração, uma retradução. E essa refração é a representação do seu grau de autonomia (BOURDIEU, 2004).

### *7.3.1.9 Aproximação das temáticas ao interesse social*

Os entrevistados revelam uma preocupação de que todas as pesquisas tenham uma utilidade, que não estejam dissociadas do interesse público e que possam oferecer contribuições para o campo da segurança pública no Rio Grande do Sul. Entendem que não pode haver desvinculação entre a agenda temática do CEPGSP e a agenda da sociedade.

Seria importante que as temáticas dos trabalhos fossem mais focadas nas demandas institucionais. A gente sabe que isso ocorre, mas não na totalidade. Muitos autores de trabalhos de pesquisa já chegam com suas ideias de pesquisa definidas, não há mal nisso, mas já que é um curso oferecido pela instituição com ônus, quando não seja de diárias e tudo mais, mas também pelo afastamento, pela disponibilidade integral dos Oficiais, além de ser um curso de carreira e esse curso prepara os

Oficiais para postos superiores, seria bastante razoável que a instituição firmasse mais as temáticas das quais necessita, para que o foco dos trabalhos fosse mais afinado, não fosse tão livre. A liberdade é boa, mas às vezes ela leva os trabalhos a se tornarem repetitivos. Ela conduz os trabalhos a se tornarem um pouco afastados dos interesses imediatos ou de médio prazo da instituição e, portanto, correm o risco de se afastarem do interesse público. (Entrevistado 3).

Em que pese o campo policial militar, tomado a partir da noção de campo de Bourdieu (2004, p. 20-21), constituir-se num microcosmo “relativamente autônomo” que se rege por preceitos que lhes são peculiares, ele “jamais escapa às imposições do macrocosmo” e busca na relação com este estabelecer a gradualidade da sua autonomia. Isso significa dizer que apesar de possuir uma autonomia parcial, o campo policial militar, representado pela Brigada Militar, apresenta uma face pública, calcado no fato dela se constituir numa instituição estadual, prestadora de serviços públicos e, portanto, integrante do grande universo social. Nesse sentido, a organização deve servir e prestar contas ao interesse público. Desse modo, os trabalhos de conclusão do CEPGSP representam um dos canais pelos quais a instituição instaura essa interface com a sociedade.

#### *7.3.1.10 Interesse institucional nos trabalhos de conclusão do CEPGSP*

Os entrevistados apontam que é necessário um maior envolvimento institucional na apresentação dos trabalhos. Subsiste a percepção de que a Corporação do ponto de vista institucional valoriza pouco a produção intelectual decorrente do curso.

A gente não conhece muito dos nossos potenciais, não valoriza o que é produzido pela gente, os nossos cursos ainda não são como deveriam ser. A gente acaba repetindo coisas que já deveriam ter sido alteradas, talvez com esses trabalhos. Então para mim, o maior problema, o maior dificultador que temos ainda é a própria instituição, a partir do momento que ela não entendeu que o ensino, é o carro-chefe do crescimento, do amadurecimento, do fortalecimento dela mesmo e das próximas gerações (Entrevistado 2).

Bourdieu (1996) concebe o campo como um espaço de lutas concorrenciais cujos propósitos são os de conservar ou de transformar as relações de força nele contidas. Nessa medida, o campo se torna um local de mudanças permanentes. Logo, num campo existem possibilidades efetivas de transformação, mas que diferem em razão da posição ocupada pelos agentes neste campo. Portanto, os agentes em razão do seu capital acumulado, em termos de volume e estrutura decorrentes do seu percurso profissional e da posição que ocupam no

campo, podem inclinar-se para a conservação do modo de distribuição do capital entre os agentes, sob uma configuração hierárquica, ou tentar subverter essa forma de distribuição.

A percepção dos entrevistados expressa uma vontade de introduzir modificações nas disposições constitutivas desses *habitus*, uma vez que eles se conservam relativamente autônomos em relação à posição ocupada pelos agentes no campo. Eles almejam um maior engajamento da instituição no sentido de distinguir a importância desse capital intelectual acumulado (ou legitimado) após a conclusão do CEPGSP, o que certamente lhes garantirá uma posição mais destacada no interior do campo policial militar.

#### *7.3.1.11 Envolvimento dos integrantes da instituição com a apresentação dos trabalhos*

Pela narrativa dos entrevistados, percebe-se que, mesmo entre os concludentes do curso, não há uma plena conscientização acerca da importância dos trabalhos de conclusão para uma aproximação com a ciência, para a obtenção de uma legitimação profissional. Não há uma compreensão de que os trabalhos se constituem numa oportunidade de colaborar com a produção científica de conhecimentos inerentes à sua atividade na esfera da segurança pública. Nesse sentido, denota-se uma tentativa de dissociar ensino e pesquisa, ao atribuir uma maior valorização ao ambiente de sala de aula, em detrimento da realização de trabalhos científicos por ocasião da conclusão do curso.

Me parece que o mais proveitoso para os egressos do CEPGSP é realmente o próprio curso, a discussão que se estabelece em sala de aula; porque já são Oficiais mais ou menos contemporâneos entre eles, já se conhecem. A maior parte desde a Academia, já estiveram juntos, então a produção em sala de aula, os debates em tudo são muito ricos. Agora, especificamente sobre os trabalhos parece que não, porque os trabalhos são feitos numa fase final do curso e muitos deles são entregues apenas para satisfazer o requisito parcial de obtenção de nota (Entrevistado 3).

A minha ótica sobre a produção intelectual é que ela tem só tem o fim de concluir o curso. Para começar, os temas que são estudados não passam pelo crivo da Corporação para identificar se esse tema é pertinente ou não é pertinente. Ele fica a critério do aluno e o aluno tem o interesse em se livrar daquele trabalho e concluir o curso. Então eu vejo que uma pequena parcela dos trabalhos tem realmente alguma efetividade, algum valor para que possam ser empregados na atividade que a Brigada desenvolve (Entrevistado 5).

Esta manifestação, no sentido de desvincular ensino e pesquisa, enaltecendo a instrução ministrada em aula e desqualificando os trabalhos de conclusão, pode significar que a tônica do ensino ministrado no CEPGSP repousa sobre mecanismos de repetição e reprodução do conhecimento, portanto, menos reflexivos, efetivados no espaço de sala de

aula, e que podem revelar, segundo Bourdieu (1983, p. 72), a tentativa de “conservação de um *habitus*”.

Os entrevistados também denotam, por meio das suas falas, a ausência de uma intenção, de uma aspiração em efetivar, por meio dos trabalhos de conclusão, uma contribuição para a área do conhecimento pesquisado. Há um desejo manifesto de afastar-se do universo científico. Bourdieu (2003) aduz a existência de estratégias de reconversão de capitais que fazem parte dos mecanismos de reprodução. Um indivíduo ou grupo, em suas estratégias de reprodução, tende a continuar acumulando as mesmas espécies de capital que já possuía. A reconversão de capitais consiste na utilização de uma espécie de capital para acumular outras espécies de capitais mais rentáveis, acessíveis ou legítimas. Portanto, parece haver uma dificuldade em reconverter o capital acumulado no campo policial militar para o campo científico, por meio dos trabalhos acadêmicos do CEPGSP.

#### *7.3.1.12 Regime do curso e realização dos trabalhos do CEPGSP*

Para a realização do CEPGSP, a Brigada Militar adota, normalmente, um regime de curso em que os Oficiais-alunos ficam exclusivamente à disposição da Academia de Polícia Militar para a realização da segunda fase do curso, denominada de formação específica. Esta etapa corresponde ao período de tempo destinado à frequência nas disciplinas previstas no programa de matérias e para elaboração do trabalho de conclusão do curso. Durante todo esse período, os Oficiais-alunos ficam afastados do exercício de suas funções até a data de término do curso. Ocorre que, numa das últimas edições do CEPGSP, essa configuração tradicional foi alterada, sendo lançado um projeto-piloto, como teste para futuras edições, em que o curso deixou de ser realizado com dedicação exclusiva. Nessa nova configuração, as aulas passaram a ser desenvolvidas em semanas intercaladas entre atividades acadêmicas e rotinas diárias. Desse modo, uma semana a cada mês, os Oficiais-alunos ficariam à disposição da Academia de Polícia Militar para as atividades de classe, sendo que nas demais semanas retornariam ao exercício das suas atividades rotineiras no ambiente de trabalho de origem. Essa alteração na modelagem do curso causou uma avaliação negativa entre os concludentes, que lhe atribuíram um sentido de desvalorização do curso.

Num modelo como este em que tu ficas uma semana na sala de aula, sendo que depois tu sai dali tendo que produzir uma série de coisas e depois voltar para o quartel, aquela semana que tu ficou afastado, tu tá no telefone, no WhatsApp, tu tá tentando resolver os problemas e na outra semana tu tá no quartel tentando fazer os *papers*, os artigos para o curso. Nem uma coisa, nem outra vai acontecer, tu não

consegue te dedicar, tu não consegue entrar nesse mundo acadêmico como deveria ser. Então isso traz um prejuízo que ao meu ver, chega uma hora que acaba sendo desmotivante (Entrevistado 2).

O último CEPGSP (2017) teve dedicação exclusiva e a partir de agora a ideia é esta. Um período de curso, exclusivamente para as aulas teóricas; depois uma parada de dois meses para a confecção do trabalho de conclusão e depois a defesa. Mas a ideia é que em função da mudança do padrão de curso e de exigências para frequentá-lo, que ele seja com dedicação exclusiva (Entrevistado 6).

Os entrevistados expressam uma inconformidade com as alterações efetivadas em algumas edições, no regime tradicional do curso (pautado na dedicação exclusiva), que colocaram em oposição os interesses da organização e os interesses individuais. Tais contrariedades verbalizadas demonstram implicitamente um desejo em combater, em alterar essa situação.

Bourdieu (2004, p. 27) observa que “os campos são lugares de relações de força [...]” e que eles não se direcionam completamente ao acaso. Eles são constituídos por estruturas objetivas e em torno dessas estruturas são estabelecidas disputas. Ainda, ao referir-se à postura dos agentes dentro de um campo, Bourdieu (2004, p. 28) adverte que “os agentes sociais, evidentemente, não são partículas passivamente conduzidas pela força do campo [...]”. Eles podem opor-se, resistir às forças do campo e ao invés de se submeter às estruturas, podem tentar modificá-las, para conformá-las aos seus interesses.

#### *7.3.1.13 Troca de experiências e crescimento profissional*

Percebe-se pelos relatos que os participantes do curso destacam como ponto alto a oportunidade de convivência com os seus pares. Os cursos de carreira como o CEPGSP, salvo exceções pontuais, tradicionalmente apresentam um regime de funcionamento concentrado, na forma presencial, em que os alunos permanecem à disposição do curso durante o todo o período de duração. Esse convívio diário, em um ambiente acadêmico, proporciona uma troca de experiências profissionais e atua como um reforço às disposições do *habitus* policial militar.

O curso, de um modo geral, não tem como ele não mexer com a gente. O simples fato de a gente estar lá com colegas que vem do Estado inteiro e ocorrer essa troca de conhecimentos de várias áreas de atuação; porque era um pessoal que era bombeiro, pessoal da área de saúde, então cada um tem uma realidade, cada um é um retalho dessa grande colcha. E aí ainda tem a visão e a abordagem dada pelos instrutores, que quer queira, ou não, eles têm mais vivência que a gente e essa troca é muito importante. A gente sai com uma outra visão da instituição porque toma

conhecimento de outras realidades das quais a gente até então conhecia muito pouco e isso é importante, essa troca, ela é mais importante do que tudo, penso eu (Entrevistada 6)

Eu acho que o maior ganho do curso é a troca de boas práticas entre os alunos durante o curso; claro as disciplinas têm uma finalidade, uma intenção, mas a troca de boas práticas entre colegas, o fortalecimento de relacionamentos é muito importante para a gestão, para que dentro do inter-relacionamento ela possa funcionar bem. Esse é o maior ganho, a troca de boas práticas entre gerações de oficiais e o estabelecimento de um canal informal de trocas de conhecimentos (Entrevistado 8)

O curso para mim foi muito importante, foi um momento dentro da Academia de Polícia Militar, junto com os demais Oficiais Superiores, Majores e Tenentes coronéis que a gente pode interagir, trocar experiências, sendo vários de outros municípios. Cada um trouxe a sua experiência de 28 anos ou mais de serviço; então a gente vai aprendendo entre os colegas e também ressalto a importância dos instrutores que puderam transmitir o seu conhecimento das disciplinas específicas e o seu conhecimento profissional dentro da Polícia Militar (Entrevistado 12).

Para Bourdieu (2000), os campos possuem regras, princípios e hierarquias que lhes são próprias. Os campos são definidos a partir dos conflitos e das tensões no que se refere ao seu próprio delineamento e formados por redes de relações ou de oposições entre os atores sociais que os integram.

Nessa perspectiva, Bourdieu (1999, p. 67) define o capital social como “um conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento [...]”. Emerge como característica central nessa definição a vinculação a um grupo.

Para Bourdieu (1999, p. 67), esse grupo funciona “como um conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por ligações permanentes e úteis”.

Ao aproximar a definição de capital social de Bourdieu (1999) do ambiente acadêmico em que ocorre o CEPGSP, na Brigada Militar, pode-se inferir que estão presentes algumas das suas características, materializadas na presença da vinculação dos alunos a um grupo, no caso o de participantes do mencionado curso, e no fortalecimento da rede de relações interpessoais que cada agente social constrói e mantém ao longo da sua trajetória na organização. A sensação de que a troca de experiências é produtiva e conduz a um crescimento profissional denota a presença de formas de coexistência, de sociabilidade entre os participantes, pautadas sobre relações de confiança e de reciprocidade que contribuem para a organização do campo policial militar.

#### *7.3.1.14 Momento de realização do curso e carreira*

Em razão do fluxo gradual da carreira, os Oficiais são convocados para frequentar o CEPGSP, em média, com mais de vinte e oito anos de efetivo serviço na corporação. Como o curso se constitui num dos requisitos para que o Oficial possa concorrer à promoção ao último posto e, por consequência, ocorre no período final da carreira, boa parte dos concludentes permanece pouco tempo no serviço ativo após a conclusão. Os entrevistados revelam um certo desconforto com essa situação e entendem que há um descompasso entre o investimento educacional realizado na qualificação do gestor e a devida contrapartida no exercício das funções de alta-gerência, causado, dentre outros, pelo limitado tempo de permanência na ativa.

Para mim o curso foi muito importante, eu acho até que tem que ter este curso não tão no final. Acho que a gente tem que antecipar um pouquinho e já foi discutido aqui e nós já nos manifestamos também (Entrevistada 9).

Bom, pessoalmente eu entendo que o CEPGSP na Brigada é feito de uma forma tardia, entendo que é um curso que pela sua amplitude e pela gama de conhecimentos que ele traz para o oficial, notadamente o gestor de unidades operacionais, ele poderia ser realizado antes, como Major, ou no meio do interstício de Major, já preparando o Tenente coronel e o Coronel para o exercício de comando de uma unidade operacional com uma visão mais ampliada (Entrevistado 14).

Apesar do campo na definição de Bourdieu constituir-se num “espaço de lutas” entre os agentes deste campo, eles mantêm um interesse em comum, que é o de preservar a existência do campo e, nesse sentido, eles conservam uma cumplicidade subjetiva, isolada das lutas que os põem em confronto. Para Bourdieu (1989, p. 7), trata-se do poder simbólico que se configura como “o poder invisível que só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem”. Dessa forma, o poder simbólico age no espaço social “reproduzindo em forma transfigurada o campo de posições sociais”. Assim, o poder simbólico se torna invisível ao se transmutar em outros poderes e propriedades que são constituídas por intermédio do jogo social (BOURDIEU, 1989, p. 11).

#### *7.3.1.15 Direcionamento na aplicação*

Emerge da fala dos entrevistados a percepção de que os trabalhos do CEPGSP privilegiam mais a teoria do que a prática, apresentam baixa expectativa de aplicabilidade e que a instituição falha em não intervir diretamente nas escolhas dos temas, de forma a

direcioná-los às suas necessidades. E esse conjunto de fatores é atribuído como causa do restrito aproveitamento dos trabalhos de conclusão pela corporação.

O que diminui a aplicação é que os trabalhos são muito focados na obtenção de grau e não numa demanda de realidade que a corporação tem. Me parece que se nós, num período anterior ao início do CEPGSP, pudéssemos começar a pensar no trabalho de pesquisa; e que os Oficiais que já sabem que irão para o CEPGSP, já recebessem uma demanda, uma lista de interesses institucionais, eles já poderiam chegar no início do curso com um projeto de pesquisa bem avançado, que teria afinidade com o interesse daquele momento da instituição (Entrevistado 3).

Eu acredito que todos os trabalhos bem concluídos, bem realizados, poderiam ser escolhidos para um futuro aproveitamento através da análise de uma comissão ou que se pudesse fazer uma análise posterior a apresentação, a defesa do trabalho, para verificar a viabilidade de sua aplicação prática (Entrevistado 4).

Muito embora na maioria das edições do curso realizadas, os oficiais alunos tenham uma relativa liberdade de escolha (uma margem de discricionariedade) para os temas que desejam pesquisar, alguns dos respondentes reclamam da ausência de uma manifestação oficial, de um direcionamento de parte da Brigada Militar, no sentido de definir os temas apropriados para a pesquisa, delimitando os de interesse da corporação, funcionando como um mecanismo de seleção destes. Nesses termos, caberia ao Comando da Instituição, por meio do seu Estado-Maior, ou da Direção do Departamento de Ensino, enfim de um órgão dotado de maior poder hierárquico (ou status), ou de maior legitimidade, em razão da sua competência especializada, dentro da instituição, a atribuição de fixar os temas.

Um campo social é constituído por variados agentes que se correlacionam por meio de diferentes hierarquias de poder. Essas relações são constituídas por lutas permanentes entre os agentes pela multiplicação de seus capitais significativos para o campo (BOURDIEU, 1990).

Bourdieu utiliza a metáfora do jogo, do sentido do jogo, para indicar que cada campo funciona como um jogo específico, balizado por questões e regras próprias, pertinentes aquele espaço e dentro do qual os agentes lutam para garantir ou melhorar as suas posições. Essa destreza para agir no espaço social conforme as regras do jogo social, variável conforme o campo significa “ter o sentido do jogo” (BOURDIEU, 2004, p. 23).

A adesão a um campo e o senso do jogo que ela implica se constituem numa forma de senso prático. Mas, de forma diversa dos jogos, nas quais as regras são explícitas, o funcionamento dos campos sociais fundamenta-se na crença, na *illusio* que se encontra na origem de um investimento às vezes descrito como vocação (BOURDIEU, 2009).

A palavra *illusio*, cuja origem vem da raiz latina *ludus* (jogo), está atrelada a ideia de dar importância a um jogo social. Nessa perspectiva, “A *illusio* é estar preso ao jogo, preso

pelo jogo, acreditar que o jogo vale a pena, ou, para dizê-lo de maneira mais simples, que vale a pena jogar.” (BOURDIEU, 1996, p. 139). Assim, cada campo social reivindica e ativa uma forma de interesse, um investimento, uma *illusio* específica que exprime o reconhecimento implícito de seus participantes no valor que ali está em jogo. É nessa perspectiva de reconhecimento e adesão imediatos que a *illusio* não passa pela consciência (BOURDIEU, 1996).

Ao estabelecer uma diferença entre um campo e um jogo (referindo-se aos jogos sociais), Bourdieu (2004, p. 29) afirma que “[...] o campo é um jogo no qual as regras do jogo estão elas próprias postas em jogo [...]”, mas sua própria existência em primeiro lugar depende desses agentes e das suas inter-relações. É a estrutura das relações objetivas entre os agentes, bem como, a posição ocupada por eles, o que determina ou orienta suas ações.

Nessa linha, Bourdieu destaca o “sentido do jogo” nas ações sociais, pois ao jogar os agentes aprimoram a capacidade de enfrentar as regras do campo no qual estão inseridos. Mas observa que as jogadas abrangem, tão somente, um conjunto de possibilidades suscetíveis de serem expandidas mediante as improvisações regradas pelos *habitus*. Ele ressalta que as estruturas do campo são significativas na construção do *habitus*, mas a ação dos agentes não é integralmente estabelecida por elas. E acrescenta que “[...] só compreendemos verdadeiramente, o que diz ou faz um agente engajado em um campo (um economista, um escritor, um artista, etc.) se estamos em condições de nos referirmos à posição que ele ocupa nesse campo, se sabemos ‘de onde ele fala’[...]” (BOURDIEU, 2004, p. 23).

#### 7.3.1.16 Rotatividade de funções e aplicabilidade dos conteúdos produzidos

Outro motivo apontado como causa para a reduzida aplicação dos trabalhos de conclusão do CEPGSP é vinculado a um aspecto centrado na gestão de recursos humanos, vinculado diretamente à alta rotatividade de funções verificadas no âmbito da corporação. Como o tempo médio de permanência dos Oficiais superiores nas funções de Comando, Direção e Chefia de órgãos de polícia militar não alcança dois anos, isso se constitui num óbice para a implementação de conteúdos de trabalhos produzidos no CEPGSP.

A rotatividade de funções na corporação é muito grande. Atualmente o Oficial não consegue desenvolver um trabalho de conclusão do CEPGSP e depois implementar os resultados produzidos. Por exemplo, no nosso CEPGSP nós tivemos um leque muito grande de conteúdos sobre administração. E, para modernizar a gestão, materializar o emprego das técnicas que o trabalho de conclusão explora, não é possível concretizar em apenas em seis meses ou num ano, seriam necessários dois

ou três anos para aplicar essas técnicas. Então do jeito que a estrutura da Brigada está montada hoje, fica inviabilizado o emprego de um trabalho do CEPGSP na administração. Por que o Oficial vai iniciar um trabalho, mas não vai conseguir acompanhar, nem concluir, e nem aplicar metas corretivas numa divergência de resultados (Entrevistado 5).

Os entrevistados denotam preocupações com aspectos relativos ao funcionamento interno do campo. Uma das características presente na noção de campo concebida por Bourdieu (2004, p. 22) é que todo o campo “é um campo de forças e um campo de lutas para conservar e transformar esse campo de forças”. Trata-se, por conseguinte, de uma relação entre os agentes singulares e as forças do campo (BOURDIEU, 1996).

Nessa perspectiva, o campo policial militar ou o espaço de ensino da instituição é um mundo físico que compreende relações de força e dominação. Desse modo, segundo Bourdieu (2004, p. 23), os agentes “criam o espaço, e o espaço só existe (de alguma maneira) pelos agentes e pelas relações objetivas entre os agentes que aí se encontram”. Ele acrescenta que os agentes podem alimentar pretensões no sentido de mudar as estruturas buscando conformá-las as suas próprias disposições. Mas, adverte: “as oportunidades que um agente singular tem de submeter às forças do campo aos seus desejos são proporcionais à sua força sobre o campo”. Isto está diretamente relacionado “à sua posição na estrutura da distribuição do capital” (BOURDIEU, 2004, p. 23).

### *7.3.1.17 Planejamento organizacional e aplicação dos trabalhos*

Outro motivo explanado pelos Oficiais concludentes do CEPGSP para interpretar a sensação de um escasso aproveitamento dos trabalhos de conclusão nas atividades da instituição diz respeito à falta de um planejamento organizacional a longo e médio prazos. Nessa linha, apontam que a instituição não apresenta um planejamento formal que aponte os rumos da Brigada Militar para períodos mais prolongados de tempo, ficando a organização mais permeável a planos sazonais decorrentes de influências exercidas por vertentes políticas que se alternam a cada quatro anos. E isso se reflete em toda às áreas da Corporação, incluindo, portanto, o subcampo do ensino e da produção intelectual.

A questão é o planejamento de médio prazo inexistente na instituição, nunca houve. Vou citar um exemplo recente: teve um governo anterior, que em quatro anos, se não me engano, teve seis Comandantes-Gerais; foi no governo Yeda. Nesse ponto, aquele aspecto de alguém preparar o alicerce, o outro levantar as paredes e o outro colocar o telhado, nunca houve, eu nunca vi. Até mesmo nos níveis menores de comando isso acontece. O próprio desperdício de recurso que decorre disso, e acho que também de desperdício intelectual; o esforço intelectual de produzir algum

conhecimento que não é usado por causa disso, por que não há uma visão de gestão institucional (Entrevistado 1).

Na verdade, formalmente, a instituição possui diretrizes que definem instrumentos para a construção do planejamento estratégico. Em determinados períodos de Governo, o Comando Geral constitui grupos de trabalho destinados a elaborar ou revisar os processos de planejamento estratégico existentes. Porém, o planejamento estabelecido não subsiste às alterações decorrentes da troca do chefe do poder executivo estadual verificada a cada quatro anos, ou de Comandante-Geral da instituição, em períodos ainda mais curtos. Portanto, embora exista um plano formal, diante do quadro atual não há possibilidade de construir e cumprir todas as etapas de um planejamento estratégico de longo prazo.

Mas para Bourdieu (2004) cada campo é um microcosmo social dotado de certa autonomia, que possui regras do jogo e desafios específicos, inflexíveis às regras do jogo e aos desafios de outros campos. Portanto, mesmo que o campo policial militar seja influenciado e relacionado a um espaço social mais amplo, em razão da sua autonomia ele acaba retraduzindo, reconvertendo determinadas imposições externas, de modo a adequá-las as suas próprias determinações internas.

#### *7.3.1.18 Campo político e campo policial militar*

Esta categoria de análise permite compreender as relações que se estabelecem entre a Brigada Militar e os governos do Rio Grande do Sul, em diferentes momentos, assim como as orientações político-gerenciais que se encadeiam em torno desse processo e que se revelam mediante o estabelecimento de um tensionamento entre os campos político e policial militar.

Eu acho que, muitas vezes, alguns pensam em desenvolver assuntos dentro da sua gestão, diante de um governo, pois nós sabemos que muitos dos nossos policiais são políticos e desempenham algumas funções estratégicas justamente por apoiarem determinados partidos políticos. Portanto, muito desses trabalhos foram feitos a partir desse norte; bom, o governo pensa assim, eu assumi agora, sou simpático ao governo, vou desenvolver a minha linha de raciocínio a partir disso. Mas acho que não é a maioria, são alguns. Talvez para tentar justificar aquilo que está sendo feito, a atividade que está sendo desenvolvida ou a forma como vem sendo desenvolvida. Mas entendo que isso não é a regra não, os trabalhos não são orientados por essa mudança de partido, penso eu (Entrevistado 6).

Pela narrativa do entrevistado, percebe-se que, mesmo de forma indireta, ocorre uma pressão do campo político para que a instituição desenvolva atividades alinhadas com determinada tendência político-gerencial em determinado contexto.

Se voltarmos uns tempos atrás encontraremos trabalhos sobre Territórios de Paz, então nessa época, havia essas políticas sobre Territórios de Paz. Então foram feitos trabalhos sobre isso; agora como não existem mais Territórios de Paz, então não se fala mais nisso, nem para ver se aquilo foi bom ou não foi, simplesmente passou. Então a gente acha que sofre sim, uma influência sobre as escolhas dos temas (Entrevistado 4).

O Estado do Rio Grande do Sul, nos últimos vinte e quatro anos, tem experimentado governos cujos arranjos institucionais são inspirados em modelos de gestão pública gerencial ou societal, conforme abordagem de Paula (2005). Porém, como questão de fundo, pode-se perceber a presença de dois projetos políticos em implementação, e em disputa, ambos buscando conformar a administração pública a partir dos seus ideários (PAULA, 2005).

Esses dois modelos apresentam características gerais que permitem distingui-los. A vertente gerencial encontra os seus fundamentos na perspectiva de organização oriunda do setor empresarial privado, “onde a gestão estratégica (monológica) é o determinante das relações produtivas e cujas dimensões são pautadas pelo econômico-financeiro”. Por outro lado, a corrente societal adota como base “a intersubjetividade das relações sociais, de uma gestão social (dialógica), na qual se destaca a dimensão sociopolítica do processo de tomada de decisão” (PAULA 2005, p. 13).

As práticas administrativas decorrentes das duas correntes políticas, cujos efeitos se refletem também no campo da segurança pública, materializam-se da seguinte forma: os governos com características gerenciais colocam a crise financeira do Estado como centro de suas preocupações; norteiam as suas ações na redução de custos, enxugamento de pessoal e aumento de eficiência; concebem programas de gestão sobrepostos a estrutura administrativa convencional; criam regimes temporários de empregos; elaboram os seus planejamentos assessorados por entidades privadas, especializadas em transpor metodologias de gestão empresarial para o setor público. De outra parte, os governos com traços societais procuram estabelecer políticas públicas estruturadas sob a forma de redes, pautadas na transversalidade, representadas por conselhos, comitês gestores, fóruns colegiados e outras formas de ampliação da participação popular a partir de processos menos hierarquizados (PAULA, 2005).

Nos termos da Teoria de Bourdieu, em razão da autonomia do campo, as pressões do mundo social (macrocosmo), independentemente da sua natureza, só podem ser exercidas por meio do campo, isto é, são “mediatizadas pela lógica do campo”. E essa autonomia do campo se manifesta de forma mais ostensiva mediante a “sua capacidade de refratar, retraduzindo

sob uma forma específica as pressões ou demandas externas. Portanto, essa capacidade de filtrar as influências ou coerções estranhas ao campo policial militar faz com que muitas ações emanadas do campo político não tenham seguimento e sejam, algumas vezes, completamente abandonadas após o término de um mandato de Governo no Estado (BOURDIEU, 2004, p. 22).

### *7.3.1.19 Articulação da instituição com instâncias governamentais responsáveis pelas políticas de segurança pública*

Conforme se pode depreender, não há o estabelecimento de um canal formal, regular de divulgação dos conteúdos produzidos pelos trabalhos de conclusão do CEPGSP com outras instâncias governamentais, como a Secretaria de Segurança Pública ou outros órgãos do Governo do Estado. Portanto, em razão dessa precariedade nas comunicações dos resultados científicos, depreende-se que não há utilização concreta dos resultados produzidos.

Penso que essa relação com as autoridades públicas está situada dentro de um quadro que pode ser traduzido desta forma: espero que a Brigada não me crie problemas e me ajude a resolvê-los. Agora se ela começar a estudar assuntos e vir aqui me pressionar para que eu implemente tal coisa, isso talvez possa se traduzir num ponto de atrito, o que para a classe política não é interessante. Seria apenas um interesse unilateral. É claro que isso seria extremamente vantajoso para nós; mas a outra parte teria interesse nisso? Acho que não (Entrevistado 1).

O relato supramencionado revela um sentimento de aversão, de reserva em estabelecer conexões com escalões superiores governamentais e que pode demonstrar um temor quanto a pôr em risco a autonomia do campo Policial Militar em contraste com o campo político ao qual é formalmente subordinado. Também é importante destacar que o *ethos* policial militar é constituído de elementos simbólicos particularizados, tais como lealdade, honra, probidade, dentre outros (BOURDIEU, 1998).

Os aspectos da autonomia do campo no tocante às pressões externas da sociedade (macrocosmo) são destacados por Bourdieu (2004, p. 21), em virtude das suas implicações. Nesse sentido,

[...] um dos problemas conexos será, evidentemente, o de saber qual a natureza das pressões externas, a forma sob a qual elas se exercem, créditos, ordens, instruções, contratos, e sob quais formas se manifestam as resistências que caracterizam a autonomia, isto é, quais são os mecanismos que o microcosmo aciona para se libertar dessas imposições externas e ter condições de reconhecer apenas suas próprias determinações internas (BOURDIEU, 2004, p. 21).

Muito embora nos termos da teoria Bourdesiana o campo policial disponha de um certo grau de autonomia e conte com ditames peculiares a regular à sua forma de funcionamento, ele está inserido no grande universo social e, desse modo, as condições que determinam a sua existência efetiva passam necessariamente por processos políticos, ou seja, pela esfera política.

Levando em conta as características da atividade policial militar, e sua relevância dentro da sociedade, é possível admitir que a questão da autonomia do campo policial militar é particularmente significativa, pois certamente poderá influenciar diretamente na maneira como os agentes e instituições do campo realizam a sua missão.

### 7.3.2 Categorias Intermediárias

As categorias elencadas neste item resultam do reagrupamento similar e gradual de dezenove (19) categorias iniciais construídas a partir das narrativas dos entrevistados.

#### 7.3.2.1 Correlação entre conteúdos de gestão e prática

Quadro 5 – O processo de derivação da Categoria intermediária “Correlação entre conteúdos de gestão e prática”

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Descrição</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
1. Experiências advindas do exercício da função	Escolha de temas motivados pelas vivências profissionais	I - Correlação entre conteúdos de gestão e prática
2. Solução de problemas recorrentes	Escolha de temas movidos para a solução de problemas recorrentes na instituição	
3. Demandas institucionais	Escolha de temas pautados por sugestões do Comando da organização	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os entrevistados denotam uma necessidade de que seja estabelecida uma relação utilitarista entre os resultados dos trabalhos de conclusão do CEPGSP e a organização. Há uma busca por maior integração entre as temáticas abordadas e a prática profissional.

Vigora uma sensação entre os entrevistados que os trabalhos de conclusão elaborados pelos concludentes não têm como propósito a sua aplicação imediata no contexto

organizacional. Há um desejo de que os trabalhos materializem a entrega de um produto ao final do curso, que tenham um caráter utilitário, de aproveitamento, de valia.

Os entrevistados, a partir dos fatores determinantes para a escolha dos temas, revelam que conseguiram fazer com que algumas das temáticas desenvolvidas no curso servissem para assessorar a tomada de decisão pelo comando.

Neste caso, efetivamente houve a aplicação concreta dos resultados do trabalho, pois ele serviu para subsidiar uma decisão adotada pelo Comando Geral da Corporação e que resultou no encerramento das atividades do EJA desenvolvidas no âmbito da Brigada Militar (Entrevistado 2).

Mesmo sendo um tema muito direcionado a um público peculiar eu consegui usá-lo, no sentido de poder assessorar o Comando quanto a assuntos relacionados ao tema dentro do Departamento de Ensino, num contexto geral e, também no que diz respeito aos Colégios Tiradentes existentes em vários municípios do Estado (Entrevistada 9).

Para Bourdieu (1996), grande parte das ações dos agentes estão fundamentadas em razões práticas. Segundo o autor, as razões práticas são decorrentes do *habitus*, consistindo em disposições para a ação, profundamente incorporadas pelos agentes em suas trajetórias sociais e que resultam da posição social dos agentes e de suas práticas cotidianas.

No processo de socialização profissional os agentes adquirem modos de agir ajustados aos requisitos (regras) do campo social a que pertencem e, portanto, realizam o que é esperado em determinadas circunstâncias, sem a necessidade de recorrer à razão (raciocínio) para agir de acordo com as regras (BOURDIEU, 1996).

### 7.3.2.2 Disseminação da produção intelectual

Quadro 6 – O processo de derivação da Categoria intermediária “Disseminação da produção intelectual”

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Descrição</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
4. Visibilidade dos trabalhos	Revela o modo pelo qual os trabalhos são difundidos, atualmente, considerado insatisfatório	II - Disseminação da produção intelectual
5. Critérios para propagação	Relata a necessidade de que a instituição defina critérios de assistência e acompanhamento da apresentação dos trabalhos	
6. Ampliação dos mecanismos de difusão	Sugere modos de proporcionar maior	

	divulgação dos trabalhos (web, seminários, publicações, etc.)	
--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Há uma preocupação de que os canais formais de difusão da produção intelectual do CEPGSP, atualmente existentes, são insatisfatórios e não vêm cumprindo a função de tornar público o conhecimento produzido. Conforme se verifica, os canais formais controlados pela instituição têm uma atuação muito incipiente na forma de disseminação das pesquisas. Verifica-se, portanto, que há uma falha no processo de comunicação científica.

O que eu percebo hoje, embora eu possa estar completamente equivocado em relação a minha percepção, mas o que me parece é que não uma divulgação, uma disseminação desses resultados. Após a conclusão do trabalho escrito e da realização da defesa oral, as cópias dos trabalhos são encaminhadas para o Instituto de Pesquisa e para a biblioteca da Academia de Polícia Militar. Às vezes são consultados por pesquisadores, mais de fora da instituição, do que pela própria organização (Entrevistado 6).

Não, em nenhum momento foi solicitado ou estimulado que os nossos trabalhos fossem publicados em alguma revista ou outro meio de comunicação. Acredito que eles ficarão apenas na Academia de Polícia Militar e no Instituto de Pesquisa da Brigada Militar para fins de consulta (Entrevistado 5).

A primeira dificuldade é que há um distanciamento do acervo de trabalhos daquela pessoa que está na ponta, que está executando, que está trabalhando; deveria ser mais acessível a relação de matérias, ter um acesso digital para que se pudesse estar sempre sendo consultada a fonte. Isso aí dificulta, pois às vezes, a gente encontra até em outras polícias, vai buscar em outras polícias, algo que foi desenvolvido na nossa. O desafio seria isso, colocar as obras mais acessíveis (Entrevistado 8).

Trata-se de uma especificidade do campo policial militar que diz respeito à relação entre os agentes do campo e o público ao qual prestam os seus serviços ou a quem destinam os resultados das suas produções acadêmicas, e entre eles e seus pares. Vigora entre os Oficiais respondentes um desejo de explicitar, de prestar contas, de tornar públicas as conquistas do campo policial militar, materializadas nos trabalhos de conclusão do CEPGSP.

Para Bourdieu, qualquer campo social significa um espaço de concorrência estruturada ao redor de desafios e interesses específicos, em que se distribuem os agentes daquele campo, em função do volume e da estrutura dos capitais acumulados por eles. Nesse sentido, há uma aproximação com o conceito de campo científico de Bourdieu. O campo científico é entendido, ao mesmo tempo, como um espaço concorrencial e um espaço de integração social (BOURDIEU, 2004).

Segundo o autor, este campo possui duas formas de capitais distintos, um denominado temporal, que se reporta a uma espécie de poder institucional sobre os meios de produção e reprodução, ao passo que o outro, intitulado científico, refere-se ao reconhecimento dos pares e caracteriza-se por ser pouco institucionalizado e mais exposto à contestação (BOURDIEU, 2004).

Essas duas formas de capital obedecem a diferentes leis de acumulação, sendo a primeira obtida pela produção de contribuições imputada à evolução científica, enquanto a segunda, adquirida pela estratégia política e institucional (BOURDIEU, 2004).

### 7.3.2.3 *Temáticas dos trabalhos de conclusão do curso*

Quadro 7 – O processo de derivação da Categoria intermediária “Temáticas dos trabalhos de conclusão do curso”

<b>Iniciais</b>	<b>Descrição</b>	<b>Intermediárias</b>
7. Parâmetros na escolha dos temas	Direcionamento para temas pontuais, consentâneos com o contexto organizacional	III - Temáticas dos trabalhos de conclusão do curso
8. Influência das políticas públicas sobre as escolhas temáticas	Percepção de que algumas ações e políticas públicas acabam influenciando a escolha dos temas	
9. Aproximação das temáticas ao interesse social	Preocupação de que os temas não estejam dissociados do interesse público e que possam oferecer contribuições para o campo da segurança pública	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os trabalhos de conclusão constituem-se na materialização dos conhecimentos adquiridos no decorrer do CEPGSP por meio de uma produção textual. A busca de excelência na produção dos trabalhos acadêmicos é uma maneira de se legitimar a existência do curso como um todo na Corporação. Nesse sentido, o temário de pesquisas do curso reveste-se de um alto significado, pois é necessário assegurar que ele esteja sintonizado com as necessidades prementes da segurança pública. Além disso, os trabalhos do CEPGSP constituem-se numa oportunidade para que a instituição, através dos seus gestores, realize um esforço de compreensão, de reflexão sobre o contexto e, se atualize, evitando afastar-se da realidade social.

Na minha ótica, o maior aproveitamento que se poderia extrair dos trabalhos, seria a Brigada definir quais os temas que deveriam ser estudados. Hoje não existe esta definição. Por exemplo, se eu definir um tema e fizer o trabalho sobre este tema, eu concluo o curso, mas a Brigada não chega a definir se aquele tema tem relevância ou não para a corporação. Esse é o primeiro problema, a falta de uma definição da corporação dos temas a serem pesquisados (Entrevistado 5).

Observa-se que os critérios de definição dos temas de pesquisa estão devidamente estabelecidos pela Brigada Militar na Nota de Instrução de Ensino e Treinamento nº 008, de 10 de outubro de 2006, sendo que a escolha do tema será definida de acordo com o interesse da Corporação, e só excepcionalmente o aluno poderá sugerir o tema do seu trabalho, dentro das áreas de estudo do referido curso. Porém, conforme se pode depreender da fala do entrevistado, na sua percepção, há atualmente um descompasso entre o estabelecido na norma e o efetivado na prática.

O *habitus* resulta de condições de existência particulares. Mas se afigura, ao mesmo tempo, como individual e coletivo. Ele consegue funcionar, conforme Bourdieu (2009, p. 100), “como a materialização da memória coletiva que reproduz para os seus sucessores as aquisições dos precursores”, possibilitando ao grupo e/ou classe “perseverar em seu ser”. Portanto, o *habitus* é o que distingue um grupo ou classe social em relação aos outros que não compartilham das mesmas condições sociais (BOURDIEU, 2009, p. 100).

É essa homogeneidade do *habitus* de um grupo ou classe que assegura a conformidade de apreciações e ações e que faz com as preferências e as práticas se tornem imediatamente compreensíveis entre os seus membros. Nessa perspectiva, o *habitus* representa a imagem de uma “orquestração sem maestro” para enfatizar a “regularidade, unidade e sistematicidade das práticas” sem uma coordenação consciente. Isso explica os motivos pelos quais os integrantes de um grupo ou classe adotam um modo de agir semelhante, sem a obrigação de firmar um acordo ou de necessitar de um maestro em particular (BOURDIEU, 1990, p. 59).

Mas, a alusão ao caráter coletivo que está no centro desse conceito não significa, segundo Bourdieu (2009, p. 100), uma recusa à diversidade de estilos, posto que essas diversidades individuais devam ser entendidas como “variante estruturais”, por meio das quais se manifesta a singularidade da posição dos agentes no interior da classe ou grupo. Portanto, diante deste quadro, pode-se traçar uma correlação com os trabalhos de conclusão do CEPGSP, nos quais se verifica a existência de alguma margem de flexibilidade para as escolhas temáticas, um espaço para a ação dos agentes, mas um espaço sobretudo regrado.

### 7.3.2.4 Valorização dos trabalhos no plano institucional

Quadro 8 – O processo de derivação da Categoria intermediária “Valorização dos trabalhos no plano institucional”

Iniciais	Descrição	Intermediárias
10. Interesse institucional nos trabalhos de conclusão do CEPGSP	Denota a percepção de que a Corporação do ponto de vista institucional valoriza pouco a produção intelectual decorrente do curso	IV - Valorização dos trabalhos no plano institucional
11. Envolvimento dos integrantes da Instituição com a apresentação dos trabalhos	Não há uma plena conscientização acerca da importância dos trabalhos de conclusão para uma aproximação com a ciência, e para a obtenção de uma legitimação profissional	
12. Regime do curso e realização dos trabalhos do CEPGSP	A instabilidade no regime de realização do curso leva à percepção de sua desvalorização	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Fica evidente que os resultados dos trabalhos de conclusão do CEPGSP ainda não alcançaram um grau de legitimidade institucional que os permita ser reconhecidos como parte integrante do conhecimento científico e, portanto, passíveis de apropriação e aplicação pela corporação.

Institucionalmente eu não percebo uma política de disseminação desses trabalhos, o que é uma pena, pois são trabalhos técnicos, trabalhos de qualidade e são trabalhos que em tese preenchem lacunas nas quais a instituição tem carências, por que muito deles são direcionados para demandas institucionais. Então é quase de não se compreender esta falta de debate, de discussão sobre os trabalhos realizados (Entrevistado 3).

Um dos problemas que eu percebo em relação aos trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública – CEPGSP é que eles são pouco valorizados após a sua conclusão. Os trabalhos ainda não são percebidos, por boa parte dos integrantes da corporação, pelo menos como subsídios para embasar ações destinadas à solução de problemas no âmbito da organização. Ainda falta reconhecer o seu devido valor e importância. Além disso, existe a dificuldade em divulgar os conteúdos destas monografias, até mesmo para o público interno. (Entrevistado 4).

O capital econômico, assim como o capital cultural, demonstra uma inclinação a manifestar-se na sua forma simbólica, isto é, como capital simbólico. Isso se justifica pelo fato de ambos serem retratados como naturais, classificados como legítimos, sem jamais serem percebidos como um efeito de dominação. O capital simbólico, na visão de Bourdieu (1990, p. 154), é “o poder atribuído aqueles que obtiveram (nas lutas anteriores) reconhecimento (como autoridade social) suficiente para ter condição de impor o reconhecimento”.

Ao abordar o capital simbólico como forma de reconhecimento e consagração, Bourdieu (1990, p. 170) afirma que ele não é medido pelo “sucesso comercial”, ou pela consagração social”, mas mediante outras formas de consagrações que apresentam peculiaridades cujo significado parece ter relevância somente no próprio campo onde foram pactuadas. De acordo com o princípio de hierarquia interna o grau de consagração para os concludentes do CEPGSP, a partir da sua produção intelectual, é medido pela percepção de seus pares.

#### 7.3.2.5 Facilidades e dificuldades na aplicação

Quadro 9 – O processo de derivação da Categoria intermediária “Facilidades e dificuldades na aplicação dos trabalhos”

<b>Iniciais</b>	<b>Descrição</b>	<b>Intermediárias</b>
13. Troca de experiências e crescimento profissional	A interação e troca de experiências entre os participantes do curso funcionam como elementos motivadores	V - Facilidades e dificuldades na aplicação dos trabalhos
14. Momento de realização do curso e carreira	A compreensão de que o curso é realizado num momento tardio na carreira reduzindo o tempo de aplicação dos conhecimentos adquiridos	
15. Direcionamento na aplicação	Entendem que a instituição deveria intervir de forma mais intensa na escolha dos temas o que proporcionaria um maior aproveitamento dos trabalhos	
16. Rotatividade de funções e aplicabilidade dos conteúdos produzidos	A constante troca de função dos egressos do curso dificulta a aplicação de estudos produzidos, principalmente em temas sobre gestão	
17. Planejamento	Percebem a ausência de um	

organizacional e aplicação dos trabalhos	plano organizacional de médio e longo prazos que defina os rumos da instituição e que sirva como norte para os trabalhos e sua aplicação	
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os entrevistados evidenciam, através dos seus relatos, que, mesmo nos tempos atuais, pontuados pelos avanços das tecnologias da informação, ainda não há o estabelecimento de um sistema interno, apoiado nessas tecnologias, em que o conteúdo produzido possa estar disponível e flua entre os setores da organização que operam com temas abordados. Essa lacuna na comunicação dos conteúdos científicos impede que os trabalhos e seus autores possam ser legitimados por meio da análise e aceitação pelos seus pares na instituição. Portanto, ainda não está havendo um aproveitamento das tecnologias da informação em favor da difusão dos trabalhos de conclusão do CEPGSP.

Eu entendo que primeiramente se poderia catalogar os trabalhos por áreas temáticas e sempre manter um link direto para o setor da Brigada afeito àquele tema. Por exemplo, temas de pessoal, para a PM 1 (Pessoal), de logística para a PM 4 (Logística e Patrimônio), enfim para que não fique só no Instituto de Pesquisa e na biblioteca da Academia, mas que tivesse ao menos uma extensão em base digital dos trabalhos já realizados nas seções do Estado-Maior. Hoje eu desconheço que se tenha, mas eu acho que seria interessante sempre manter essa base direta com o Estado Maior. Pode ser que já exista por interesse de algum Oficial que tenha trabalhado lá, mas não me parece algo institucional, algo que tenha sido previsto nesse sentido pela corporação (Entrevistado 4).

De outra parte, percebe-se pelos relatos dos entrevistados que o trabalho de conclusão do CEPGSP, por se constituir numa das exigências do curso, muitas vezes pode funcionar como um óbice à aplicação, pois o aluno concentra-se em apenas cumprir este requisito do curso, sem se preocupar com a possibilidade de que os estudos possam demandar uma futura aplicação. Outro entrave à aplicação reside no fato de que como o curso tem um funcionamento concentrado, em poucos meses, os alunos dispõem de um curto espaço de tempo para atender a carga horária de disciplinas previstas na grade curricular e elaborar o trabalho final.

Bom, na realidade, acho que os militares têm na sua formação a ideia de cumprir a tarefa. Portanto, cumpriu a tarefa ele meio que se desconecta um pouco da tarefa. Então olhando do ponto de vista operacional os trabalhos acabam sendo mais uma tarefa de conclusão de curso, e cumpriu aquilo ali, meio que abandona e não segue sendo incentivado a investir naquele estudo. Acho que aí talvez seja uma das falhas institucionais que nós temos, nesse sentido (Entrevistado 4).

Eu entendo que o curso acaba sendo feito de forma muito corrida e impede que o trabalho a ser feito no curso seja um trabalho efetivamente pensado e questionado sobre este aspecto, sobre esse ponto de vista de aplicabilidade. Então as pessoas acabam fazendo aquilo que é mais rápido, que dá para ser entregue naquele prazo exíguo do curso. Comparando com um curso civil que normalmente se estende por um ou dois anos, um mestrado, enfim, então seria possível se fazer um trabalho com mais calma, pesquisando melhor aquilo que seria mais indicado para a corporação. Como a gente faz este modelo mais curto, em três ou quatro meses, fica difícil fazer um trabalho mais elaborado (Entrevistado 11).

Para Bourdieu, cada agente, em razão de sua posição no espaço social, experimentaria uma sequência de experiências que seriam responsáveis por estruturar a sua subjetividade, constituindo uma espécie de matriz de percepções e apreciações” que guiariam e estruturariam as suas ações em todas as situações posteriores. Esta matriz de percepções ou *habitus*, não representaria, entretanto, um conjunto inflexível de regras de comportamento que deveriam ser seguidas continuamente pelo indivíduo, mas diversamente, comporia um “princípio gerador duravelmente armado de improvisações regradas” (BOURDIEU, 1983, p. 65).

Essa estrutura incorporada passaria então a estruturar as ações e representações dos indivíduos, nas situações que divergem, de alguma forma, daquelas em que o *habitus* foi construído. Nessa perspectiva, o agente necessitaria, portanto, adequar o seu *habitus* constituído numa estrutura social anterior à circunstância na qual ele deve agir. A proporção de ajustamento necessário irá variar de acordo com a maior ou menor semelhança entre as condições objetivas onde o *habitus* foi formado e as características objetivas presentes no ambiente da ação (BOURDIEU, 1983).

A maior parte das funções exercidas pelos oficiais da Brigada Militar não demanda a produção de pesquisas científicas para o seu cumprimento. O contato mais aproximado acontece por ocasião da realização dos cursos de carreira.

Talvez, por se ressentir de uma melhor preparação para a realização de pesquisas científicas, alguns concluintes do CEPGSP não conseguem dimensionar a possibilidade de efetivar a sua contribuição para o campo da segurança pública, por meio do seu trabalho de conclusão, adotando uma postura restrita, ao tratá-lo como mero requisito formal a ser atendido para a finalização do curso. Essa falta de engajamento com a realização do trabalho poderá se refletir em dificuldades na transposição desses conhecimentos para a prática.

### 7.3.2.6 *Uso das informações na esfera governamental*

Quadro 10 – O processo de derivação da Categoria intermediária “Uso das informações na esfera governamental”

<b>Iniciais</b>	<b>Descrição</b>	<b>Intermediárias</b>
18. Campo político e campo policial militar	Denotam o estabelecimento de um tensionamento entre os campos político e policial militar.	VI - Uso das informações na esfera governamental
19. Articulação da Instituição com instâncias governamentais responsáveis pelas políticas de segurança pública	A baixa inter-relação do campo policial militar com o campo político prejudica a aplicação dos resultados produzidos nos trabalhos	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Do ponto de vista prático, conforme se pode perceber, há um baixo grau de aproveitamento dos trabalhos de conclusão do CEPGSP no âmbito da Segurança Pública. Isso significa dizer que o esforço intelectual tem sido em parte desperdiçado. Dentro desta perspectiva, emerge a constatação de que os trabalhos têm sido utilizados, predominantemente, como fontes de consulta para a elaboração de outras pesquisas acadêmicas. Isso representa um aproveitamento muito escasso do ponto de vista do interesse público, pois os trabalhos poderiam cumprir um papel social de maior relevância, servindo, por exemplo, para subsidiar o planejamento e decisões na área de segurança pública, mais especificamente nas questões atinentes a polícia ostensiva.

Houve épocas e hoje ainda se questiona essa intermediação entre a Brigada, o Secretário de Segurança Pública e o Governador. Nós defendemos que o Governador trate direto com o Comandante-Geral da Brigada Militar. Mas não, há sempre esse intermediário. Na verdade, eu não tenho muita informação a esse respeito, mas se fala em que os períodos de maior avanço, de crescimento da Brigada foram aqueles em que não havia a Secretaria de Segurança Pública (Entrevistado 1).

Há uma percepção de que a visão dos gestores na esfera política é muito restrita, centrada em ações mais imediatas, que se materializam e rendem dividendos políticos a curto prazo, especialmente atreladas à aquisição de armamento, viaturas e equipamentos policiais, e, portanto, afastada do estabelecimento de programas e projetos com resultados de curto e médio prazos. Normalmente, as ações são estimadas para períodos curtos, correspondendo aos mandatos de Governos.

Embora Bourdieu (2003) não ignore a probabilidade de conversão de capital, que se configura quando um agente detentor de um considerável capital, num determinado campo, venha a convertê-lo num outro tipo de capital em outro campo, nem sempre a transferência de capital acumulado no interior de um determinado campo é passível de transferência para outro campo, posto que a sua validade é restrita ao próprio campo. Portanto, talvez não seja possível transferir o capital acumulado no campo policial militar para o campo político.

### 7.3.3 Categorias Finais

#### 7.3.3.1 Trabalhos do CEPGSP e a aplicação dos resultados na prática profissional

Quadro 11 - O processo de derivação da Categoria Final “Trabalhos do CEPGSP e aplicação dos resultados na prática profissional”

<b>Intermediárias</b>	<b>Descrição</b>	<b>Finais</b>
I - Correlação entre conteúdos de gestão e prática	Integração entre as temáticas abordadas e a prática profissional.	I - Trabalhos do CEPGSP e aplicação dos resultados na prática profissional
II - Disseminação da produção intelectual	Inconsistência do processo de divulgação implica em prejuízos na aplicação dos resultados.	
III - Temáticas dos trabalhos de conclusão do curso	A sintonia entre as necessidades da segurança pública e os temas abordados legitimam o curso e a aplicação dos resultados	
IV - Valorização dos trabalhos no plano institucional	Reconhecimento e legitimação institucional como fomentadores para a aplicação	
V - Facilidades e dificuldades na aplicação	Carência de investimentos em tecnologia da informação dificulta a comunicação e o fluxo interno dos conteúdos produzidos; ausência de cultura de pesquisa prejudica a consistência dos resultados.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme se pode depreender da fala dos entrevistados, os trabalhos de conclusão do CEPGSP podem oferecer, num sentido amplo, duas formas de contribuição para a gestão da segurança pública: os trabalhos podem colaborar para subsidiar a elaboração de políticas públicas; e os trabalhos elaborados a partir de políticas públicas já instituídas podem contribuir no sentido de realimentar, de aperfeiçoar essas políticas públicas.

E com relação à influência dos trabalhos, eu acredito muito nas pesquisas e elas teriam que ter o condão de promover mudanças que seriam exatamente essa possibilidade de ter alguém estudando, com base em uma série de percepções práticas e de autores variados, de obras variadas sobre determinado tema e aí apresentar uma novidade ou uma possibilidade para a instituição. Em termos práticos eu acho que essa é uma coisa importante das pesquisas e que deveria ser fomentada. Essa ideia prática de apresentar alguma coisa que pudesse ter relação com a atividade de trabalho (Entrevistado 4).

Muitas das ações, principalmente as inovações, elas decorrem de estudos realizados até nos cursos. Por exemplo, hoje nós temos um Quadro de Policiais Militares da Saúde oriundo de estudos realizados, nós temos várias monografias tentando criar um quadro temporário de saúde e hoje é lei. Nós temos também o Quadro Auxiliar que é objeto de vários artigos, várias monografias sobre o tema que estão positivados. Claro, a pesquisa geralmente surge de uma situação-problema e quando se tem um substrato doutrinário para decidir fica mais fácil de fundamentar uma decisão. Mas ainda não é a tônica de todas as decisões, temos muito que avançar em relação a isso, a fundamentação das decisões, mas tem muitas decisões que são calcadas em trabalhos anteriores de pesquisa (Entrevistado 8).

A utilização da expressão agente, por Bourdieu (2009), vincula-se à tentativa de erigir uma teoria da ação prática, isto é, de uma forma de conhecimento sobre a maneira como os agentes sociais que ocupam uma determinada posição no espaço social e que detém um conjunto de disposições incorporadas, agem nas situações sociais.

A expressão agente busca demarcar o distanciamento que Bourdieu pretende conservar, tanto em relação às abordagens subjetivistas ou individualistas que se inclinam a limitar a experiência imediata dos sujeitos, mas também no que se refere às concepções estruturalistas ou objetivistas que tendem a reduzir os atores a simples executores de regras estruturais fixadas a partir do ponto de vista do observador (BOURDIEU, 1990).

Desse modo, a expressão agente destaca a dimensão concreta da ação, isto é, a forma como os indivíduos agem em situações efetivas, e que de acordo com Bourdieu (2009) seria diferente da obediência estrita a um conjunto de regras.

Essa forma de compreensão do modo de agir dos agentes sociais encontra fundamento nas concepções de agente e de *habitus*, pois os agentes agiriam em conformidade com o *habitus* herdado do seu grupo social. Isso significa dizer que os agentes não escolheriam suas

linhas de ação de uma forma conscientemente calculada, mas se inclinariam a seguir o modo de comportamento característico do seu grupo de origem (BOURDIEU, 2009).

Mas, por outro lado, apesar de seus respectivos cursos de ação não terem sido conscientemente e estrategicamente escolhidos, mas socialmente configurados, eles seriam, objetivamente os mais adequados. As ações adotariam um sentido estratégico, uma adequação as condições objetivas que transcenderiam o sentido conscientemente atribuído pelos sujeitos às suas próprias ações (BOURDIEU, 2009).

Em síntese, essa incoerente racionalidade não consciente ou intencional da ação individual é justificada no fato de que o *habitus* de cada grupo social ter sido constituído a partir de um processo histórico de ajustamento do grupo as possibilidades e necessidades próprias à sua condição objetiva de existência ações (BOURDIEU, 2009).

Portanto, o acúmulo histórico de experiências de êxito e de fracasso determinaria com que os grupos sociais fossem estruturando um conhecimento prático relacionado ao que é possível ou não de ser conquistado pelos integrantes dentro da realidade social concreta na qual agem e sobre modos mais adequados de fazê-lo (BOURDIEU, 2009).

Assim, com o passar do tempo, as estratégias consideradas mais satisfatórias terminariam por ser adotadas pelos grupos e seriam, então, incorporadas pelos agentes como parte do seu *habitus* (BOURDIEU, 2009).

### 7.3.3.2 Correntes político-gerenciais e seus efeitos sobre os temas

Quadro 12 – O processo de derivação da Categoria Final “Correntes político-gerenciais e seus efeitos sobre os temas”

<b>Intermediárias</b>	<b>Descrição</b>	<b>Finais</b>
VI - Uso das informações na esfera governamental	Influência do contexto político-administrativo sobre os temas abordados	VII - Correntes político-gerenciais e seus efeitos sobre os temas

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A partir da percepção dos entrevistados, há evidências de que, durante o período de alguns governos, ocorreram pressões do campo político sobre o campo policial militar e que se refletiram de forma sutil nas escolhas temáticas.

Eu pelo menos não percebi dos partidos. Talvez quem estivesse na gestão macro da instituição tenha recebido essa orientação, através da Secretaria de Segurança Pública, alguma coisa assim. Mas a gente percebeu que em alguns governos os assuntos já vieram pautados, até como de interesse institucional e em outros ficou em aberto (Entrevistado 2).

Eu entendo que pode ter ocorrido alguma influência quando se fala que alguns governos priorizam algumas frentes, uns em equipamentos, outros em gestão de recursos humanos, isso pelo que se observa especificamente no período de cada governo. Conforme o governo disponibiliza recursos ou tem uma ideia de valorização dos recursos humanos, os trabalhos podem sofrer alguma alteração nos temas propostos para os cursos de aperfeiçoamento e especialização (Entrevistado 14).

Acredito que alguns oficiais, talvez por estarem identificados com o governo, tenham feito pesquisas que pudessem estar alinhadas com a ideologia de pensamento do governo. Mas em termos do governo exigir ou pedir trabalhos alinhados com a sua ideologia, não lembro de nenhum caso em que tenha ocorrido isso. No meu CEPGSP era livre, cada um escolhia o seu tema, tanto que eu escolhi um tema atinente a unidade que eu estava servindo na época, não houve nenhum tipo de influência (Entrevistado 11).

Observa-se, igualmente, a percepção de que os trabalhos, por estarem situados no campo das políticas públicas, podem sofrer efeitos do contexto político-governamental em que a instituição está envolvida, mas também no sentido inverso, eles podem dar causa ao surgimento de ações, programas ou projetos que se transformam em atos normativos governamentais.

Eu acredito que sim, seja por provocação de um integrante da instituição, seja por uma situação problema enfrentada. Sim, todas as pesquisas calcadas em políticas públicas têm uma influência muito grande, e o momento determina muito a situação das pesquisas e vice-versa. Algumas políticas públicas são gestadas pelo gatilho de pesquisas que apresentam uma solução para uma determinada situação. Então existe uma retroalimentação muito grande das políticas públicas com relação as pesquisas realizadas, internas ou não. Existem até pesquisas que transcendem a atuação da Brigada para pegar o guarda-chuva da segurança pública (Entrevistado 8).

Evidencia-se da fala dos entrevistados que há um espaço de disputa implícita entre o campo político e o policial militar, no sentido da tentativa do primeiro, em impor a hegemonia do seu campo, sobre o segundo. Bourdieu (2000, p. 244) denomina este ambiente como “campo do poder”. E na sua definição esclarece que “o campo do poder é o espaço das relações de força entre agentes ou instituições que tem em comum possuir o capital necessário para ocupar posições dominantes nos diferentes campos [...]”. Trata-se, segundo o autor, de um “lugar de lutas entre detentores de poderes (ou de espécies de capital) diferentes”, que por meio de uma luta simbólica, procuram transformar ou a conservar o valor relativo dessas diferentes espécies de capital envolvidos nesta disputa.

Apesar desta tentativa de autonomizar o campo policial militar em relação ao campo político, a dificuldade que se apresenta é que o campo policial militar é um espaço social que está situado dentro da esfera de exercício do poder político.

#### 7.4 TEMAS ABORDADOS NOS TRABALHOS DO CEPGSP E POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA

A partir do confronto entre alguns temas específicos dos trabalhos de conclusão do CEPGSP que obtiveram maior repercussão, sob o ponto de vista da gestão, ao longo do período estudado e as normas jurídicas editadas pelos diversos governos nessa época, buscou-se correlacionar fatores que pudessem identificar à origem da temática abordada.

Quadro 13 – Temas, Títulos dos trabalhos CEPGSP e Normas Jurídicas

<b>TEMAS</b>	<b>TÍTULOS DOS TRABALHOS</b>	<b>ANO CEPGSP</b>	<b>PRINCIPAIS NORMAS</b>	<b>ANO NORMA</b>
Defesa civil	– Articulação do Sistema de Defesa Civil no Rio Grande do Sul	2011	Decreto nº 51.547/2014. Dispõe sobre o Sistema Estadual de Proteção e Defesa Civil do Estado.	2014
Fundação BM	– Fundação Brigada Militar: um caminho para a modernidade	1996	Lei nº 12.128, de 19/07/2004. Autoriza o Poder Executivo a celebrar convênios com a Fundação da Brigada Militar	2004
PM Temporário	– O Policial Militar Temporário: uma alternativa para a Brigada Militar	1996	Lei 11.991/ 2003 – Cria o Programa de Militares Estaduais Temporários da Brigada Militar	2003
Qualidade em serviços	– Excelência na prestação de serviços ao cidadão-cliente	1996	Termo de Adesão nº 156 da Brigada Militar ao PGQP, em 14 de dezembro de 1993.	1993
Prevenção de drogas na escola/ PROERD	– Participação da Brigada Militar na Prevenção ao Uso de Drogas na Escola – O Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD) enquanto Programa	1998  2010	Lei Ordinária nº 13.468, de 15/06/2010 - Institui o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência –PROERD	2010

	<p>Social de Combate às Drogas e a Relação com a Criminalidade</p> <p>– Programa Educacional de Resistência às Drogas e a Violência (PROERD): Alternativas de Indicadores para a Avaliação na Ótica dos Instrutores da Brigada Militar</p> <p>– A influência da mídia na gestão do Programa Educacional de Resistência às Drogas e a Violência – PROERD</p> <p>– Eficiência do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência-PROERD, Onze Anos Após sua Implantação na Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul</p>	<p>2010</p> <p>2011</p> <p>2010</p>		
Polícia Comunitária	– A Polícia comunitária, a qualidade de vida dos cidadãos e a eficácia policial	1998	Decreto nº 51.388, de 17/04/2014, institui o Programa Estadual de Policiamento Comunitário no âmbito da Secretaria da Segurança Pública e cria Comitê Gestor	2014
Direitos Humanos	– A Brigada Militar na Garantia dos Direitos Humanos	2000	Instalação da Assessoria de Direitos Humanos da Brigada Militar, em 18 de abril de 2011	2011
CIOSP	– Repercussão da Implantação do Centro Integrado de Operações de	2000	Portaria NOR/SJS n.º 186 de 09/12/1998, cria o Telecentro de Atendimento Integrado	2001

	Segurança Pública nas Atividades de Polícia Ostensiva		(TAI); Portaria SJS nº 181, de 19/11/2001. Cria o Centro Integrado de Operações de Segurança Pública (CIOSP).	
Plano Estratégico BM	– Plano Estratégico para a Brigada Militar: uma ferramenta a ser construída	2000	Portaria da Brigada Militar nº 716/EMBM/2018, de 24 de agosto de 2018. Institui o Planejamento Estratégico da Brigada Militar para o período 2018-2022 e estabelece as diretrizes para a sua execução.	2018
Tempo de Serviço	– O Tempo de Serviço Recomendável à Carreira Militar	2001	Lei Complementar n.10.990, de 18 de agosto de 1997, dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Militares da Brigada Militar do Rio Grande do Sul e dá outras providências.	1997
Serviços auxiliares/ Bombeiros	<p>– Serviços civis auxiliares de bombeiros: Uma nova forma de provisão</p> <p>– Serviços civis auxiliares de bombeiros: Análise e visão estratégica para o Corpo de Bombeiros do Estado do Rio Grande do Sul</p> <p>– Bombeiro comunitário: Análise e visão estratégica no Rio Grande do Sul</p> <p>– Corpo de Bombeiros Misto: Uma análise de sua eficiência no município de Camaquã</p> <p>– Estratégia do Comando do Corpo de Bombeiros</p>	<p>2001</p> <p>2002</p> <p>2006</p> <p>2013</p> <p>2015</p>	DECRETO Nº 37.313/1997 - Dispõe sobre o funcionamento dos serviços civis auxiliares de combate ao fogo, de prevenção de incêndios e de atividades de defesa civil.	1997

	Militar do Rio Grande do Sul frente aos Serviços Cíveis Auxiliares de Bombeiros			
Uso da Força e da Arma de Fogo	– Avaliação do Curso Integrado do Uso da Força e da Arma de Fogo: uma análise dos resultados	2002	Portaria SJS nº 96 de 04/10/99 – Uso da Força e da Arma de Fogo,	1999
Termo Circunstanciado	<p>– Termo Circunstanciado como Instrumento Policial na Mediação de Conflitos Sociais</p> <p>– Termo Circunstanciado: Uma avaliação dos resultados obtidos nas audiências preliminares no Foro Central de Porto Alegre e subsídios à preparação dos policiais militares na lavratura dos termos circunstanciados</p> <p>– Termo Circunstanciado (Lei 9099/95) – Embrião do ciclo completo de polícia no Brasil – A experiência da Brigada Militar</p> <p>– Termo Circunstanciado – As limitações do trabalho da Brigada Militar/21º BPM</p>	<p>2005</p> <p>2005</p> <p>2005</p> <p>2005</p>	<p>Portaria 039/1997 – Estabelece o Termo Circunstanciado</p> <p>Portaria nº 172/2000, da Secretaria da Justiça e da Segurança, e o Termo de Cooperação nº 03, de 22 de janeiro de 2001– Estabelece o Termo Circunstanciado</p>	1997
Reestruturação Organizacional BM	– Efeitos da Reestruturação Organizacional nos Órgãos de Polícia Militar do Comando de Policiamento da	2006	Decreto nº 42.871/2004 - regula a Lei de Organização Básica da Brigada Militar.	2004

	Capital Decorrentes do Decreto nº 42.871/2004			
Acidente em serviço	– Os Processos de Acidentes em Serviço com Morte na Brigada Militar	2010	Lei Estadual nº 10.594, de 1995. Lei Complementar nº 10.990, de 1997. Lei Complementar nº 11.000, de 1997. Lei nº 10.996, de 1997	1995
Copa do Mundo 2014	– Planejamento Estratégico de Operações Especiais da Brigada Militar para o Policiamento em Estádio de Futebol visando a Copa do Mundo 2014 – Outros trabalhos – Copa do Mundo 2014	2010	Lei Nº 13.250/2009. Cria a Secretaria Extraordinária da Copa do Mundo 2014, e dá outras providências.	2009
Melhoria no sistema de ensino	– Estratégia da Brigada Militar na Melhoria do seu Sistema de Ensino Superior para Qualificação Dessa Estrutura por parte do MEC	2010	Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB)	1999
Aplicação da lei das horas-extras	– Análise sobre o Impacto da Remuneração Extraordinária na Brigada Militar	2010	Lei 11.650 de 19 de julho de 2001	2001
Boletim de ocorrência ambiental	– Boletim de Ocorrências Ambiental da Policia Militar/RS: Responsabilização penal da pessoa jurídica de direito privado por dano ambiental	2010	Decretos nº 50.394, de 11 de junho de 2013 e Portaria SEMA nº 103, publicada no DOE de 16 de outubro de 2017	2017
Reestruturação da carreira de nível médio	– A Carreira de Nível Médio da Brigada Militar sob o enfoque da Gestão de competências	2010	Lei Complementar nº 10.992, de 18 de agosto de 1997	1997
Gabinete de Gestão	– A participação da	2011	Decreto nº 45.045, de 8 de maio de 2007. Cria o	2007

Integrada	Brigada Militar no Gabinete de Gestão Integrada do Estado do Rio Grande do Sul		Gabinete de Gestão Integrada da Segurança Pública do Rio Grande do Sul	
Policiais Femininas	– 25 Anos da mulher na Polícia Militar do Rio Grande do Sul: obstáculos, conquistas e perspectivas na visão das Oficiais das três primeiras turmas	2011	Lei Nº 7.977, de 8 de janeiro de 1985. Cria na Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, a Companhia de Polícia Militar Feminina e dá outras providências.	1985
Câmeras de videomonitoramento	– Definição de critérios técnicos para a localização de câmeras de videomonitoramento nas áreas urbanas de Cachoeirinha e Gravataí	2011	Portaria SJS nº 042 de 25 de abril de 2005	2005
Ferramentas de tecnologia de informação	– A utilização do SIGBM pelos comandantes de unidades e subunidades, no planejamento e emprego do efetivo no policiamento ostensivo, na cidade de Porto Alegre. – Ferramentas da tecnologia da informação na gestão policial militar	2005  2013	Sistema de Informações Gerenciais da Brigada Militar – SIGBM, implantado pelo Departamento de Informática em 2002.	2002
Território de paz	– Os homicídios do território de paz do bairro Guajuviras, comparados com os demais bairros do município de Canoas – A atividade cultural como política pública para redução da violência nos territórios de paz: a	2013  2013	Decreto nº 47.934, de 05 de abril de 2011- institui a coordenadoria do PROESCI / RS Decreto 50.189/2013 - Aprova o Regimento Interno da Secretaria Segurança Pública, institui a coordenadoria do PROESCI / RS	2011

	visão dos policiais militares em Porto Alegre			
Participação popular cidadã	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A Brigada Militar e o processo de participação popular e cidadã: a visão dos gestores dos Comandos Regionais</li> <li>– A participação do 10º CRB na consulta popular e cidadã do Corede</li> </ul>	2013  2014	Lei nº 11.179, de 25 de junho de 1998. Dispõe sobre a consulta direta à população quanto à destinação de parcela do Orçamento do Estado do Rio Grande do Sul voltada a investimentos de interesse regional.	1998
Segurança em estádios de futebol	– A segurança em estádios de futebol deve ser pública ou privada? A opinião dos atores envolvidos	2014	Lei nº 10.671/03, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor.	2003
Colégios Tiradentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– O processo de ingresso nos Colégios Tiradentes da Brigada Militar</li> <li>– Reflexões sobre a Lei Rouanet (Lei 8.313/91) para garantir patrocínios aos projetos culturais nos Colégios Tiradentes da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul</li> </ul>	2014  2015	<p>Decreto nº 29.502, de 24 de janeiro de 1980. Cria estabelecimento de ensino, uma escola estadual de 2º grau, da Brigada Militar, em Porto Alegre.</p> <p>Decreto nº 44.786, de 13 de dezembro de 2006. Cria o colégio Tiradentes com sede no município de Passo Fundo.</p> <p>Decreto 45.912, de 25 de setembro de 2008. Cria na Brigada Militar três Unidades do Colégio Tiradentes com sedes, respectivamente, nos municípios de Santa Maria, Pelotas e Canoas.</p> <p>Decreto nº 46.551, de 06 de agosto de 2009. Cria na Brigada Militar uma Unidade do Colégio Tiradentes, com sede no município de Ijuí.</p>	1980
Patrulha Maria da Penha	– Patrulha Maria da Penha: O Impacto da Ação da Brigada Militar na Violência	2014	Portaria nº 530/EMBM/2012, de 09 de outubro de 2012. Cria a Patrulha Maria da Penha	2012

	Doméstica no Estado do Rio Grande do Sul		na Brigada Militar e dá outras providências Ordem de Serviço n. 1696/P3-O/CPC/2012, de 19 de outubro de 2012	
Plano de carreira	– Decreto Federal 667/1969 e a Lei Complementar Estadual nº 10.992/1997. “Aproximações e Distanciamentos”.	2015	Lei Complementar Estadual nº 10.992/1997	1997
Emancipação do Corpo de Bombeiros	– Emancipação do Corpo de Bombeiros Militar da Instituição Brigada Militar: estratégias para a manutenção de salva-vidas no Estado do Rio Grande do Sul	2015	Emenda Constitucional nº 67/2014 de 17 de junho de 2014. Dispõe sobre a instituição do Corpo de Bombeiros Militar no Estado do Rio Grande do Sul por meio de seu desmembramento da Brigada Militar,	2014
Impactos na Brigada Militar da Instalação de DPPA	– O Impacto nas Atividades Desenvolvidas pela Brigada Militar nas Ações de Polícia Ostensiva com a Criação das DPPA (Delegacia de Pronto Atendimento) no Vale do Caí.	2015	Decreto nº 43.438, de 09 de novembro de 2004. Faz adequação às denominações dos Órgãos da Polícia Civil do interior do Estado, da Região Metropolitana, da Capital e da Polícia Especializada, em conformidade com a nova Lei nº 12.102 de 28 de maio de 2004.	2004
Regulamento de Movimentação da Brigada Militar	– A Necessidade de Atualização do Regulamento de Movimentação da Brigada Militar – Decreto 36.175 de 13 de setembro de 1995.	2015	Decreto nº 36.175, de 13 de setembro de 1995. Aprova o Regulamento de Movimentação do Servidor Policial-Militar da Brigada Militar.	1995
Processo Administrativo Disciplinar na BM	– O Princípio do Contraditório e da Ampla Defesa no Processo Administrativo Disciplinar Militar no Âmbito da Brigada Militar e o controle de	2015	Decreto nº 43.245, de 19 de julho de 2004. Aprova o Regulamento Disciplinar da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul.	2004

	Legalidade do Poder Judiciário			
Operação Avante	– Gestão Operacional por Resultados – A Operação Avante na Brigada Militar como Instrumento de Redução dos Índices de Criminalidade no Município de Cachoeirinha – Área de Atuação do 26º BPM	2017	Portaria nº 632/EMBM/2016 e Portaria nº 681/EMBM/2017.	2016
Lei de Tóxicos	– Atuação Policial Militar em face dos Delitos de posse e Tráfico de Drogas-Desafios e Perspectivas – (IN) Efetividade	2017	Lei nº 11.343 de 23 de agosto de 2006. Institui o Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas – Sisnad.	2006

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos trabalhos do CEPGSP e normas jurídicas pertinentes aos temas (2018).

O quadro 14, em questão, foi elaborado com o propósito de determinar se os trabalhos elaborados no CEPGSP induziram a edição de normas jurídicas pelo executivo ou se, ao contrário, houve impulso das normas e seus efeitos sobre as escolhas temáticas.

No período de 1995 a 2018, foram produzidos 300 trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública. Do total de trabalhos, foram selecionados, utilizando um critério aleatório, os títulos de trabalhos que alcançaram maior evidência no contexto organizacional ou que produziram algum impacto significativo sobre a segurança pública. A partir da escolha desses temas, foram levantadas políticas públicas instituídas, mediante a edição de normas jurídicas pelos respectivos governos, consubstanciadas em Leis, Decretos, Portarias e outros documentos que guardassem correlação com as temáticas desenvolvidas. A partir do cotejo entre as datas de elaboração dos primeiros trabalhos sobre cada um dos temas e datas da edição das normas que instituíram políticas públicas, procurou-se identificar qual teve origem primeiro.

Do exame desses trabalhos, verifica-se que alguns são anteriores ao momento em que as normas instituidoras de políticas públicas foram editadas, mas também se observa a presença de trabalhos realizados em datas posteriores a publicação dessas regras. Mais especificamente, de um total de 36 (trinta e seis) temas, 9 (nove) deles precederam os atos

normativos que trataram pela primeira vez do respectivo assunto. Em vista disso, pode-se inferir que, em alguns momentos, as temáticas abordadas pelos trabalhos monográficos podem ter contribuído ou influenciado para o estabelecimento de alguma espécie de regramento sobre os assuntos estudados. Em outras oportunidades, as normas transformadas em políticas públicas, a partir da sua importância ou do impacto dos seus efeitos podem ter motivado as escolhas dos temas.

Os trabalhos também indicam a existência de uma defasagem variável de tempo em que uma determinada política pública já instituída passa a figurar como tema no CEPGSP, assim como a temática abordada num trabalho pode virar uma política pública.

Em síntese, a observação demonstra que existe uma relação entre os temas abordados nos trabalhos de conclusão do CEPGSP e a edição de normas associadas a esses assuntos, bem como entre normas que foram materializadas em políticas públicas já instituídas e escolhas temáticas.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese de doutorado foi desenvolvida com o objetivo geral de investigar se os alunos que abordaram o tema gestão nos seus trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública estão aplicando os resultados dos estudos realizados na sua práxis profissional, ou seja, se esta produção acadêmica oriunda dos trabalhos do CEPGSP serve apenas para satisfazer um requisito curricular formal destinado à conclusão do curso ou se efetivamente contribui com a gestão realizada na Instituição. Para atingir o mencionado objetivo foi necessário buscar uma aproximação com o universo pesquisado mediante apreciação dos trabalhos de conclusão do curso, análise de entrevistas e consulta a documentos institucionais.

Preliminarmente, cabe destacar que esta pesquisa norteou-se por um conjunto de pressupostos relativos aos conceitos de *habitus*, campo e capital cultural, a partir da teoria de Pierre Bourdieu.

Dentro desta perspectiva, parte-se do entendimento de que a Brigada Militar é uma instituição alicerçada nos princípios da hierarquia e da disciplina e que necessita (ou utiliza) para o seu funcionamento regular de mecanismos fundados em capital simbólico. (BOURDIEU, 1996).

O campo policial militar, por ser possuidor de regras próprias de organização e apresentar uma autonomia relativa em relação a outros campos, constitui-se num espaço social onde os lugares privilegiados são ocupados por aqueles que detêm um maior capital simbólico (ou cultural) acumulado (BOURDIEU, 2007). E alguns dos elementos constituintes desse poder simbólico estão materializados nos aspectos relativos à seleção, ingresso e conclusão do CEPGSP.

O campo é delineado pelos valores e formas de capital que lhe fornecem suporte. De acordo com Bourdieu (2004), ele consiste num segmento social no qual os agentes (indivíduos ou grupos) preservam disposições específicas denominadas de *habitus*. Ainda, segundo Bourdieu (2007, p. 61), “[...] o *habitus*, como indica a palavra, é um conhecimento adquirido e também um haver, um capital [...]”. E, nesse sentido, a análise da origem do *habitus* dos agentes permite encontrar o princípio da distinção que constitui o campo específico.

O CEPGSP, por se constituir num requisito obrigatório para ascensão funcional, materializa-se numa das estratégias de concentração, de acumulação de capital pelos agentes pertencentes a este campo. Este capital acumulado vai garantir uma melhor posição a cada um

dos agentes desse campo, isto é, ele interfere de forma direta na posição dos agentes no campo.

Para Bourdieu (2004), cada campo possui um capital particularizado que o distingue de outros campos. O campo policial militar possui um capital específico, definido em razão da natureza da atividade e da sua prerrogativa legal em exercer o monopólio do uso da força para o exercício das atribuições de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública. Estes atributos servem para legitimar a autonomia do campo policial militar em relação a outros campos.

Também foram utilizados os modelos de gestão pública gerencial e societal, com base em estudos de Paula (2005), de forma a identificar características de gestão que vinculassem os governos que se sucederam no Estado do Rio Grande do Sul, no período de 1995 a 2018, a estas concepções de administração.

De outra parte, como forma de contemplar o foco central da pesquisa e auxiliar na sua melhor compreensão, foram estabelecidos objetivos específicos. O primeiro objetivo específico teve como propósito levantar, analisar e categorizar os trabalhos de conclusão produzidos no Curso de especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública, realizados na Brigada Militar no período de 1995 a 2018.

Inicialmente, é possível observar que os trabalhos listados cobrem uma expressiva gama de temas da Segurança Pública e que, portanto, materializam uma agenda de pesquisa dessa área, com a peculiaridade de se constituir numa visão de dentro para fora da organização, isto é, do microcosmo formado pelo campo policial militar para o macrocosmo, representado pelo mundo social.

O segundo objetivo buscou identificar correlações entre o conteúdo dos trabalhos que abordaram a temática gestão e a prática administrativa dos seus autores na Brigada Militar.

Nesse sentido, os trabalhos de conclusão do CEPGSP constituem-se numa oportunidade para que os oficiais-alunos possam refletir e expressar a sua visão sobre o propósito e o impacto do seu trabalho na sua atividade na organização.

Os trabalhos do CEPGSP impactam de duas formas a gestão: primeiro por servir de subsídios à elaboração de políticas públicas. Em segundo lugar, por avaliar políticas públicas já instituídas, revelando eventuais falhas e apontando rumos para a sua correção.

Os trabalhos são elaborados por gestores que estão atuando diretamente no campo da segurança pública, portanto, os temas abordados traduzem uma visão da comunidade interna, a partir de problemas ou de soluções que estão sendo vivenciadas na sua prática profissional.

O terceiro objetivo procurou identificar fatores capazes de facilitar ou dificultar a aplicação dos conteúdos vinculados à temática gestão, contidos nos trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública, na prática profissional da Brigada Militar.

Observa-se, a partir do contexto de campo em Bourdieu (1989), a existência de uma tensão entre o agente e a estrutura. No CEPGSP, os oficiais-alunos necessitam articular perspectivas individuais e institucionais para a realização do curso. Algumas delas concentram-se no modelo de realização do curso, que por vezes, revela uma instabilidade de uma edição para outra. Em algumas delas, os alunos realizam o curso num regime de dedicação exclusiva, isto é, ficam desobrigados do cumprimento de suas atividades funcionais durante o período de desenvolvimento do curso. Em outras, intercalam etapas de execução de tarefas acadêmicas, com momentos de exercício das suas funções nos órgãos policiais militares de origem. Associado a isso, o prazo concentrado de execução do curso prejudica a qualidade na realização de tarefas acadêmicas, dentre as quais o trabalho de conclusão do CEPGSP.

Outro óbice diz respeito à existência de uma escassa valorização dos trabalhos de conclusão no plano institucional, o que determina uma desmotivação para a sua aplicação, em razão de uma ausência de ações que reconheçam como essa produção acadêmica é importante para a organização e que a sua utilização na prática pode ajudar a obter resultados, enfim que lhe seja atribuído um significado.

Um embaraço adicional para a aplicação dos conteúdos produzidos diz respeito ao elevado grau de rotatividade de funções, em espaços curtos de tempo, fator que dificulta a consolidação de um processo e gestão sobre ações, programas ou processos de qualquer natureza. Incide ainda a falta de um planejamento da corporação que direcione essa produção intelectual do CEPGSP num sentido de aplicação previamente definida.

A falta de um sistema adequado de comunicação interna, baseado em tecnologias digitais, que permita a maior parte dos órgãos que integram a estrutura da organização, distribuídos por vários pontos do Estado, um acesso mais rápido, também se constitui num óbice para que o potencial contido nos trabalhos de conclusão possa ser melhor explorado no sentido de aplicabilidade dos seus conteúdos.

O quarto objetivo pretendeu analisar se as correntes político-gerenciais que governaram o Rio Grande do Sul, a partir de 1995, produziram algum efeito sobre as escolhas temáticas.

Ao estabelecer-se um cotejo entre as temáticas dos trabalhos de conclusão de curso e as políticas públicas implementadas na área de segurança pública, é possível depreender que a agenda de pesquisas dos trabalhos de conclusão do CEPGSP sofre influências de questões emergentes decorrentes da dinâmica social e política transcorrida em cada contexto governamental.

Partindo das concepções gerencialista e societal (PAULA, 2005), cujos fundamentos foram utilizados para caracterizar a forma de administrar o Estado, em sucessivos governos, no período estudado, constata-se que houve uma predominância de governos que adotaram práticas gerencialistas na forma de governar, pautadas, em última análise, sobre um *habitus* neoliberal. Pode-se inferir que esse neoliberalismo de Estado possa ter se refletido sobre as escolhas temáticas do CEPGSP, em determinados momentos.

O estudo elaborado demonstrou alguns aspectos conclusivos que passam a seguir a ser apresentados.

Respondendo ao problema que originou esta pesquisa: em que medida os trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública influenciam as práticas administrativas da Brigada Militar, realizadas pelos seus egressos? A resposta é que eles revelam uma significativa influência nas práticas administrativas. Em primeiro lugar, a dimensão da sua aplicação prática pode ser auferida pela escolha dos temas, pois grande parte dos Oficiais-alunos elegem os temas dos seus trabalhos de conclusão motivados por experiências profissionais vivenciadas ao longo de suas trajetórias profissionais. Boa parte deles busca alternativas para a solução de problemas recorrentes. Outros se dedicam à avaliação de práticas de gestão desenvolvidas na instituição, investigando fatores que contribuam para a sua consolidação ou aperfeiçoamento. Em segundo lugar, os trabalhos de conclusão revelam que alguns assuntos abordados acabam se transformando em atos normativos governamentais instituidores de políticas públicas. Alguns desses trabalhos, pela sua especificidade, serviram como subsídios para a criação das políticas públicas – mas, na maior parte dos casos, o regramento decorre de iniciativas concretas já experimentadas e consolidadas, e funciona como fator de legitimação dessas práticas profissionais.

Além disso, cabe tecer outras considerações sobre os trabalhos de conclusão do CEPGSP e o seu papel na busca de soluções para a segurança pública por meio da ciência.

A Brigada Militar, por intermédio do seu sistema de ensino, vem sofrendo dificuldades no processo de produção, legitimação, difusão e aplicação do conhecimento produzido pelo Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública.

Observa-se que, nas últimas edições do CEPGSP, ele tem sofrido avanços e recuos, na busca por uma maior aproximação com a ciência, provocados por alguns fatores, tais como: dificuldades ocasionadas por falta de recursos para estabelecer convênios de cooperação com Instituições de Ensino Superior, para a realização do curso e, dessa forma, obter validação dos certificados como curso de pós-graduação *lato sensu*; substituição da exigência de elaboração de monografia como trabalho final, por artigo; alterações recorrentes no regime de frequência ao curso, realizado em algumas edições com dedicação exclusiva e em outras não, revelando uma ausência de parâmetros.

Nesse sentido, a pesquisa científica traduz-se num dos fatores importantes para legitimar o CEPGSP, fazendo com que ele não fique reduzido apenas a um requisito de conclusão de curso. A produção de um conhecimento que possa ser aplicado na segurança pública e que traga benefícios à vida das pessoas deve ser um dos propósitos centrais do Curso.

Além disso, um curso que se destina a preparar gestores para funções pertinentes à alta administração da Brigada Militar não pode prescindir da realização de pesquisas, contentando-se apenas em reproduzir conhecimentos.

Os trabalhos de conclusão do CEPGSP retratam ideias, crenças e valores institucionais. Eles exprimem o pensamento dos oficiais superiores da Brigada Militar, num dado contexto histórico. Dessa forma, os trabalhos de conclusão seguem princípios e valores vigentes na instituição e expressam a opinião dos concludentes naquele momento, mas também são permeados, influenciados pelas demandas sociais e pelas políticas de segurança pública implementadas em diferentes épocas e contextos políticos e sociais.

Os trabalhos também servem como um momento de reflexão e de crítica dos gestores sobre os rumos da Corporação. Permitem, ao mesmo tempo, servir como um canal, para que cada um possa expressar as suas percepções sobre algum aspecto da atividade e externar a sua contribuição.

Além disso os trabalhos de conclusão têm o poder de auxiliar na disseminação de informações e ideias, fomentando a aprendizagem, a reflexão e estimulando a introdução de inovações na instituição

Mas, como se pode observar, há uma falha na comunicação oficial das pesquisas realizadas no CEPGSP. Atualmente, pela precariedade dos canais formais de comunicação, as informações produzidas nos trabalhos de conclusão não alcançam nem mesmo a comunidade de Segurança Pública. Não há um sistema operacional consistente voltado para a construção e disseminação do conhecimento.

Em decorrência, não há o estabelecimento de uma articulação efetiva entre a Brigada Militar e outros órgãos governamentais, em especial com a Secretaria de Segurança Pública, no sentido de propor ou atender demandas nessa área, a partir da produção acadêmica do CEPGSP.

Diante da dificuldade em divulgar a produção intelectual, surgem de imediato duas indagações. Como realizar a difusão? Qual a finalidade dessa difusão? Atualmente, em razão dos recursos tecnológicos existentes, abre-se um imenso leque de possibilidades de divulgação. Mas, a forma mais conhecida e legitimada pelos meios científicos consiste na publicação de artigos em periódicos especializados.

Além das vantagens de universalizar e socializar o conhecimento produzido, a publicação tem o efeito de prolongar o período de aplicação, de valia de um trabalho científico, que após um curto período da sua elaboração cai numa espécie de esquecimento. Além disso, a publicidade dos trabalhos constitui-se também numa forma de aferição da contribuição científica na área pela sociedade.

Nesse sentido, é fundamental criar mecanismos que busquem aproximar a instituição Brigada Militar das instâncias político-administrativas governamentais, por meio das pesquisas desenvolvidas no ambiente acadêmico do CEPGSP. Os trabalhos de conclusão do CEPGSP evidenciam uma potencialidade em contribuir para as políticas públicas de segurança que não merece ser desconsiderada.

Portanto, é necessário redirecionar, reorientar, ressignificar os aspectos que envolvem a produção, disseminação e aplicação do conhecimento produzido no CEPGSP de modo a torná-lo relevante para o campo da segurança pública. É necessário atribuir outro sentido à produção do conhecimento na Brigada Militar, ampliando a sua visibilidade e estimulando a sua aplicação.

Em suma, esta pesquisa pretendeu contribuir para demonstrar a efetiva contribuição social do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública, realizado pela Brigada Militar, bem como evidenciou que a produção monográfica dele decorrente pode servir como instrumento de modernização da gestão policial militar e/ou como elemento de apoio à formulação de políticas públicas de segurança.

Por fim, esta investigação encontrou limitações correlacionadas com amplitude do estudo, pois, em razão do volume de dados obtidos junto aos trabalhos de conclusão de curso analisados no período estudado, houve a necessidade de delimitar o recorte temático à categoria gestão.

Cabe destacar que não houve a pretensão de esgotar o tema, mas, em razão da sua abrangência, julga-se pertinente formular sugestões como desdobramentos naturais da pesquisa.

Assim, considerando o universo pesquisado, destaca-se como relevante aprofundar o tema sobre as escolhas temáticas dos trabalhos de conclusão do CEPGSP e os Governos do Rio Grande do Sul.

Vislumbra-se, também, a possibilidade de estabelecer reflexões sobre o *habitus* e o campo de ensino policial militar, tendo como fio condutor a teoria de Bourdieu.

Destaca-se, ainda, como significativo para futuras investigações, mensurar em que medida os trabalhos de conclusão do CEPGSP são capazes de circular entre os gestores policiais e influenciar as suas decisões.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luís; COSTA, Valeriano Mendes Ferreira. **Reforma do Estado e contexto federativo brasileiro**. São Paulo: Konrad-Adenauer-Stiftung, 1998.

ADORNO, Sérgio; BARREIRA, César. A Violência na Sociedade Brasileira. In: UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP. **Horizontes das Ciências Sociais no Brasil**. São Paulo: USP/ANPOCS, 2010.

AITH, F. Políticas públicas de Estado e de governo: instrumentos de consolidação do Estado Democrático de Direito e de promoção e proteção dos direitos humanos. In: BUCCHI, M. P. D. (Org.). **Políticas Públicas: reflexões sobre o conceito jurídico**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ANDREWS, Kenneth R. **Concepto de estratégia de la empresa**. Barcelona: Universidade de Navarra, 1977.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BAILEY, K. D. **Methods of Social research**. 2. ed. New York: The Free Press, 1982.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1994.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal**. Caxias do Sul: Educs, 2005.

\_\_\_\_\_. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BORDIEU, Pierre. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.

\_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: São Paulo, 1989.

\_\_\_\_\_. **Coisas Ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

\_\_\_\_\_. **Razões Práticas: Sobre a teoria da ação**. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

\_\_\_\_\_. **A economia das trocas simbólicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.

\_\_\_\_\_. **Escritos de Educação**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

\_\_\_\_\_. **As Regras da Arte: Gênese e Estrutura do Campo Literário**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

\_\_\_\_\_. **Meditações Pascalianas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

\_\_\_\_\_. **Questões de sociologia**. Lisboa: Fim de Século, 2003.

\_\_\_\_\_. **Os usos sociais da ciência:** por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: UNESP, 2004.

\_\_\_\_\_. **A distinção:** crítica social do julgamento. São Paulo: EDUSP, 2008.

\_\_\_\_\_. **O senso prático.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

\_\_\_\_\_. **Sobre o Estado:** cursos no Collège de France (1989-92). São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

\_\_\_\_\_. WACQUANT, Loic J. D. **Um convite à sociologia reflexiva.** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Brasília, 1988. Acesso em: 05 jul.2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n. 317, de 13 de março de 1967.** Reorganiza as Polícias e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito federal e dá outras providências. Brasília, 1967. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-317-13-marco-1967-376152-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n. 667, de 02 de julho de 1969.** Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília, 1969. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0667.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0667.htm)>. Acesso em: 18 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 88.777, de 30 de setembro de 1983.** Aprova o regulamento para as policias militares e corpos de bombeiros militares (R-200). Brasília, 1983. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D88777.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D88777.htm)>. Acesso em: 28 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 7.496, de 8 de junho de 2011.** Institui o Plano Estratégico de Fronteiras. Brasília, 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20112014/2011/decreto/d7496.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2011/decreto/d7496.htm)>. Acesso em: 18 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 075 – EME, de 06 de outubro de 1975.** Normas Gerais para a Elaboração dos Quadros de Organização das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares (NOR/PMCBM). Brasília, 1975.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 027 – EME, de 16 de junho de 1977.** Normas para a Organização das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares (NOR/PMCBM). Brasília, 1977.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional n. 18, de 5 de fevereiro de 1998.** Dispõe sobre o regime constitucional dos militares. Brasília, 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc18.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc18.htm)>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n.9.099, de 26 de setembro de 1995.** Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. Brasília, 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19099.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19099.htm)>. Acesso em: 18 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.807, de 13 de julho de 1999.** Estabelece normas para a organização e a manutenção de programas especiais de proteção a vítimas e a testemunhas ameaçadas, institui o Programa Federal de Assistência a Vítimas e a Testemunhas Ameaçadas e dispõe sobre a proteção de acusados ou condenados que tenham voluntariamente prestado efetiva colaboração à investigação policial e ao processo criminal. Brasília, 1999. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9807.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9807.htm)>. Acesso em: 18 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 13.675, de 11 de junho de 2018.** Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Brasília, 2018. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Lei/L13675.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13675.htm)>. Acesso em: 28 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura. Conselho Federal de Educação. **Parecer CFE n. 726/81.** Publicado no Diário Oficial da União n. 215, de 13 de novembro de 1981. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/3545963/pg-17-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-13-11-1981>>. Acesso em: 28 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério do Exército. **Portaria nº 71 – EME, de 1º de julho de 1971.** Instruções Provisórias – IP 101-5, “Estado-Maior e Ordens” (1ª e 2ª partes). Brasília, 1971.

\_\_\_\_\_. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. **Eleições/ Resultados.** Porto Alegre: Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, [2018]. Disponível em: <<http://www.tre-rs.jus.br/index.php?nodo=278>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal Superior Eleitoral. **Eleições Anteriores.** Brasília: Tribunal Superior Eleitoral, [2018]. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/eleitor-e-eleicoes/eleicoes/eleicoes-antteriores/eleicoes-antteriores>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos MARE**, Brasília, n. 1, 1997. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/MARE/CadernosMare/CADERNO01.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para a Cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo, Brasília, Editora 34/ ENAP, 1998.

\_\_\_\_\_. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, jul/ago. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289>>. Acesso em: 25 jan. 2019.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Direito Administrativo e políticas públicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CABEDA, Corálio Bragança Pardo. A Missão de Instrução do Exército na Brigada Militar do Rio Grande do Sul (1909-1932). In: **Revista A Defesa Nacional**, out/dez, 1991.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CASTRO, Celso. **Os militares e a política: um estudo sobre cultura e ação política**. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1998.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRUSIUS, Yeda Rorato. **Coragem e determinação: um infinito ainda por fazer**. Porto Alegre: AGE, 2014.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. **Políticas Públicas: Princípios, Propósitos e Processos**. São Paulo: Atlas, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 1999.

DOWBOR, L. A gestão social em busca de paradigmas. In: RICO, E. D. M.; RAICHELIS, R. (orgs.). **Gestão social: uma questão em debate**. São Paulo: EDUC/IEE, 1999.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **Curso Prático de Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FARAH, Marta F. S. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 813-836, mai./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n3/11.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2019.

FISCHER, Tânia M. D. Poderes locais, desenvolvimento e gestão – uma introdução a uma agenda. In: FISCHER, Tânia M. D. (org.), **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 12-32.

FLEURY, Sônia. Reforma administrativa: uma visão crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 4, p. 299-399, jul./ ago. 1997. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7897>>. Acesso em: 25 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. Reforma de estado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 5, p. 7-48, 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6403>>. Acesso em: 26 jan. 2019.

FRANÇA-FILHO, Genauto Carvalho. Definindo Gestão Social. In: SILVA JR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV; Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC. **Acervo do CPDOC**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, [2018]. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/antonio-brito-filho>>. Acesso em: 18 jan 2018.

\_\_\_\_\_. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC. **Acervo do CPDOC**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, [2018]. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/antonio-brito-filho>>. Acesso em: 18 jan 2018.

\_\_\_\_\_. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC. **Acervo do CPDOC**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, [2018]. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/germano-antonio-rigotto>>. Acesso em: 18 jan 2018.

\_\_\_\_\_. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC. **Acervo do CPDOC**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, [2018]. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/ieda-rorato-crusius>>. Acesso em: 18 jan 2018.

\_\_\_\_\_. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC. **Acervo do CPDOC**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, [2018]. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/olivio-de-oliveira-dutra>>. Acesso em: 18 jan 2018.

\_\_\_\_\_. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – CPDOC. **Acervo do CPDOC**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, [2018]. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/tarso-fernando-herz-genro>>. Acesso em: 18 jan 2018.

GENRO, Tarso. Prefácio. In: COREZOLA, Fernanda Costa. GRIZA, Aínda. RAMOS, Marília Patta. (orgs.). **Políticas Públicas: monitoramento, avaliação, controle e participação social no Governo do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2015, p. 7-9.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONDIM, S. M. G. FISCHER, T. M. D. MELO, V. P. Formação em gestão social: um olhar crítico sobre uma experiência de pós-graduação. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD). **Anais do 30º Encontro da ANPAD**. Salvador: ANPAD, 2006.

HEIDEMANN, Francisco G. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José F. (org.). **Políticas Públicas e Desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. 2. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2010. cap. 1, p. 23-40.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HAUSEN, Ivan Zanoni. A estratégia, essa desconhecida. **Revista Ecemar**, Brasília: Ministério da Aeronáutica, jul. 1978.

\_\_\_\_\_. **Da Estratégia**. O Patamar do Triunfo. Brasília: Thesaurus, 2002.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOBSBAWN, Eric. **A Era dos Extremos, o breve século XX (1914-1991)**. São Paulo. Cia das Letras, 2009.

HOWLETT, M. RAMESH, M. PERL, A. **Política Pública**: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integral. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

HUNTINGTON, Samuel P. **O Soldado e o Estado**: teoria e política das relações entre civis e militares. 2.ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2016.

KAMARA, Hassan. Dissertações: Um Modelo de Maximizar o Retorno do Investimento do Exército em Educação. **Military Review**. Edição Brasileira. Segundo Trimestre, 2017, p. 71-78.

LIMA, Roberto Kant de; MISSE, Michel; MIRANDA, Ana Paula Mendes de. Violência, Criminalidade, Segurança Pública e Justiça Criminal no Brasil: Uma Bibliografia. **BIB**, Rio de Janeiro, n. 50, p. 45-123. 2. sem. 2000. Disponível em: <[http://www.academia.edu/5310174/Viol%C3%Aancia\\_Criminalidade\\_Seguran%C3%A7a\\_P%C3%BAblica\\_e\\_Justi%C3%A7a\\_Criminal\\_no\\_Brasil\\_Uma\\_Bibliografia](http://www.academia.edu/5310174/Viol%C3%Aancia_Criminalidade_Seguran%C3%A7a_P%C3%BAblica_e_Justi%C3%A7a_Criminal_no_Brasil_Uma_Bibliografia)>. Acesso em: 25 jan. 2019.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, 2003. p.11-25.

MARIANTE. Hélio Moro. **Crônica da Brigada Militar Gaúcha**. Porto Alegre: Imprensa Oficial, 1972.

\_\_\_\_\_. **Sarilhos milicianos**. Porto Alegre: BM Edições, 1990.

MARTINELLI, Maria Lucia. **Pesquisa Qualitativa**: Um instigante desafio. São Paulo: Veras, 1999.

MARTINS, Luciano. Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. **Cadernos ENAP**, n. 8. Brasília: ENAP, 1997.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTOS, Carlos de Meira. O Brasil e sua Estratégia. **Revista A Defesa Nacional**. Rio de Janeiro, n. 788, p. 4-9, set./out./nov./dez. 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros Editores LTDA, 2004.

MINAYO, M.C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: \_\_\_\_\_. (org.) **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 9-29.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. Os 5Ps da Estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-32.

\_\_\_\_\_. *et al.* **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2008.

NÍVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo os resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática**. São Paulo: Cortez, 2004.

NUNES, Edison. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, Brasília: Enap, 1997.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação**. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de; CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto. Gestão social e esfera pública: aproximações teórico-conceituais. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 613–626, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5177>>. Acesso em: 26 jan. 2019.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, Miguel José. **Esboço Histórico da Brigada Militar do Rio grande do Sul**. Vol. I, 2. ed. Porto Alegre: Oficinas Gráficas da Brigada Militar, 1950.

PERES JR., Miguel Rivera. PEREIRA, Jose Roberto. Abordagens teóricas da Gestão social: uma análise de citações exploratória. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 2, artigo 2, Rio de Janeiro, p. 221-236. abr./jun. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512014000200004&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512014000200004&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 26 jan. 2019.

PIMENTEL, M. P. C.; PIMENTEL, T. D. Gestão social e esfera pública: noções e apropriações. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO – Administração, 2010. **Anais [...]**, [s.l.]: CONVIBRA, 2010.

PITTERI, Sirlei. **Planejamento Estratégico em Comunicação Empresarial**. São Paulo: STS, 2008.

PORTER, Michael. A nova era da estratégia. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (orgs.). **Estratégia e Planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 21-38.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE – PGQP. **Release Geral do 7º Congresso Internacional da Qualidade para a Competitividade e 11º Prêmio Qualidade RS**. Porto Alegre, 2006.

PROVÍNCIA DE SÃO PEDRO DO RIO GRANDE DO SUL. **Lei Provincial n. 7, de 18 de novembro de 1837**. Porto Alegre, 1837. Disponível em: <[http://bav-bm.blogspot.com/2012/06/historia-da-brigada-militar\\_15.html](http://bav-bm.blogspot.com/2012/06/historia-da-brigada-militar_15.html)>. Acesso em: 25 jan. 2019.

QUEIROZ, Roosevelt Brasil. **Formação e gestão de políticas públicas**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

QUINN, James Briam *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RIBEIRO, Aldo Ladeira. **Brigada Militar do Rio Grande do Sul – Um Monumento de tradições**. Porto Alegre: Coleção 150 anos da Brigada Militar, 1987a.

\_\_\_\_\_. **Esboço Histórico da Brigada Militar do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Presença, v. 3, 1987b.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, Al. TROUT, Jack. **Marketing de Guerra II**: a ação. São Paulo: Mcgraw-Hill. 1989.

RIO GRANDE DO SUL. Assembleia Legislativa. Comissão de Cidadania e Direitos Humanos. **Relatório Lilás**. Porto Alegre: Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas (CORAG), 2014.

\_\_\_\_\_. Brigada Militar. **Ordem de serviço nº 1696/p3/O/CPC/12**. Regula a execução da Patrulha Maria da Penha/CPC. Porto Alegre, 2012.

\_\_\_\_\_. Brigada Militar. **Plano Geral de Ensino do Curso de Formação de Oficiais**. Porto Alegre, 1974.

\_\_\_\_\_. Brigada Militar. Ata de Conclusão de Curso – 1ª Turma CSPM. **Boletim Geral da Brigada Militar nº 236**, de 10 de dezembro de 1969. Porto Alegre, 1969.

\_\_\_\_\_. Brigada Militar. Portaria n. 530/EMBM/2012. Cria a Patrulha Maria da Penha na Brigada Militar e dá outras providências. **Boletim Geral da Brigada Militar nº 193**, de 09 de outubro de 2012. Porto Alegre, 2012.

\_\_\_\_\_. Brigada Militar. **Regimento Interno do Departamento de Ensino**, de 12 de junho de 2014. Porto Alegre, 2014.

\_\_\_\_\_. Brigada Militar. **Editais do Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública**, 2017. Porto Alegre, Brigada Militar [intranet], 2017.

\_\_\_\_\_. Brigada Militar. Escritório de Gerenciamento de Projetos. **Programa Avante**. Porto Alegre, 2018.

\_\_\_\_\_. Brigada Militar. **Portaria nº 716/EMBM/2018**. Institui o planejamento estratégico da Brigada Militar para o período 2018-2022 e estabelece as diretrizes para a sua execução. Porto Alegre, 2018.

\_\_\_\_\_. **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul de 1989**. Porto Alegre, 1989. Disponível em: <<http://www2.al.rs.gov.br/dal/LegislaCAo/ConstituiCAoEstadual/tabid/3683/Default.aspx>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 12.280, de 21 de abril de 1961**. Determina nova reorganização geral da Brigada Militar do Estado e dá outras providências. Porto Alegre, 1961. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 19.393, de 18 de novembro de 1968**. Cria, para funcionar na Escola Superior de Formação e Aperfeiçoamento de Quadros, da Brigada Militar, o Curso Superior de Polícia Militar. Porto Alegre: 1968. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 19.629, de 28 de abril de 1969**. Aprova o Regulamento do Curso Superior de Polícia Militar da Brigada Militar do Estado. Porto Alegre, 1969. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 19.931, de 24 de outubro de 1969**. Aprova o Regulamento de Preceitos Comuns para o Ensino na Brigada Militar. Porto Alegre, 1969. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 20.025, de 11 de dezembro de 1969**. Institui a Medalha "TIRADENTES". Porto Alegre, 1969. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 29.996, de 31 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Regulamento Disciplinar da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1980. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 30.512, de 29 de dezembro de 1981**. Aprova o Regulamento do Concurso Público para admissão de Médicos, Farmacêuticos, Dentistas e Veterinários da

Brigada Militar. Porto Alegre, 1981. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 34.511, de 15 de outubro de 1992.** Institui o "Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - Qualidade RS" e o ano de 1993, como "O Ano Estadual de Qualidade e Produtividade" e dá outras providências. Porto Alegre, 1992. Disponível em: <[http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid\\_Tipo=TEXT0&Hid\\_TodasNormas=15989&hTexto=&Hid\\_IDNorma=15989](http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=15989&hTexto=&Hid_IDNorma=15989)>. Acesso em: 28 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 34.652, de 01 de fevereiro de 1993.** Modifica o Decreto n. 32.144, de 30 de dezembro de 1985. Porto Alegre, 1993. Disponível em: <[http://www.al.rs.gov.br/LEGIS/M010/M0100099.ASP?Hid\\_Tipo=TEXT0&Hid\\_TodasNormas=14874&hTexto=&Hid\\_IDNorma=14874](http://www.al.rs.gov.br/LEGIS/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=14874&hTexto=&Hid_IDNorma=14874)>. Acesso em: 28 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 36.490, de 06 de março de 1996.** Regulamenta a Lei n. 10.715, de 17 de janeiro de 1996, que institui o Fundo para Recuperação Industrial do Rio Grande do Sul - PRIN/RS. Porto Alegre, 1996. Disponível em: <[http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid\\_Tipo=TEXT0&Hid\\_TodasNormas=11160&hTexto=&Hid\\_IDNorma=11160](http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=11160&hTexto=&Hid_IDNorma=11160)>. Acesso em: 28 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 36.607, de 15 de abril de 1996.** Estende o Programa de Incentivo ao Afastamento Voluntário do Servidor Público aos empregados das Fundações de Direito Privado instituídas ou mantidas pelo Estado do Rio Grande do Sul, das Sociedades de Economia Mista e de suas subsidiárias. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 37.536, de 08 de julho de 1997.** Dispõe sobre as condições gerais e específicas para ingresso voluntário na Brigada Militar. Porto Alegre, 1997. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 39.668, de 17 de agosto de 1999.** Cria, no Gabinete do Governador, a Ouvidoria da Justiça e da Segurança do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.40.027, de 27 de março de 2000.** Institui o Programa Estadual de Proteção, Auxílio e Assistência a Testemunhas Ameaçadas - PROTEGE -, e dá outras providências. Porto Alegre, 2000. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 40.758, de 11 de maio de 2001.** Altera os Decretos nº 35.837, de 07 de março de 1995, e nº 36.499, de 11 de março de 1996. Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 41.067, de 24 de setembro de 2001.** Aprova o Regulamento Disciplinar dos Servidores Militares do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 41.519, de 02 de abril de 2002.** Cria o Programa de Saúde Mental para Trabalhadores da Segurança Pública, e dá outras providências. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 42.143, de 11 de fevereiro de 2003.** Revoga o Decreto nº 41.274, de 12 de dezembro de 2001. Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 42.605, de 27 de outubro de 2003.** Institui o Programa de Promoção das Exportações do Estado do Rio Grande do Sul - EXPORTA-RS e o Fórum Permanente de Exportação do Rio Grande do Sul - FPEX/RS. Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 43.000, de 06 de abril de 2004.** Regulamenta a Lei nº 11.931, de 24 de junho de 2003, que instituiu o Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social - CODES -, e dá outras providências. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 43.060, de 28 de abril de 2004.** Regulamenta a Lei nº 11.716, de 28 de dezembro de 2001. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 44.674, de 11 de outubro de 2006.** Cria o Comitê Gestor dos Arranjos Produtivos de Alta Tecnologia e Inovação do Estado do Rio Grande do Sul - AP/ALTA TECNOLOGIA-RS e dá outras providências. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 45.045, de 08 de maio de 2007.** Cria o Gabinete de Gestão Integrada da Segurança Pública no Rio Grande do Sul, e dá outras providências. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 45.625 de 24 de abril de 2008.** Institui os Comitês Estratégico, Gerencial e Executivo para a reorganização da estrutura organizacional e informatização da Gestão da Secretaria da Educação. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 45.912, de 25 de setembro de 2008.** Cria na Brigada Militar três unidades do Colégio Tiradentes com sedes, respectivamente, nos municípios de Santa Maria, Pelotas e Canoas. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 46.551, de 06 de agosto de 2009.** Cria na Brigada Militar uma unidade do Colégio Tiradentes, com sede no município de Ijuí. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 47.583, de 19 de novembro de 2010.** Possibilita à Secretaria da Educação fornecer professores e funcionários de escola para os colégios Tiradentes de Brigada Militar. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 47.934, de 05 de abril de 2011.** Dispõe sobre a estrutura básica da Secretaria da Segurança Pública e dá outras providências. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 48.197, de 29 de julho de 2011.** Institui o Gabinete de Gestão Integrada de Fronteira do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 48.611, de 22 de novembro de 2011.** Institui Comitê Gestor RS na Paz para atuar no âmbito da Secretaria da Segurança Pública, com a finalidade de formular, acompanhar e fiscalizar o Programa Estadual de Segurança Pública com Cidadania, e dá outras providências. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 48.704, de 16 de dezembro de 2011.** Dispõe sobre a nova estrutura do Gabinete de Gestão Integrada da Segurança Pública no Estado do Rio Grande do Sul, e dá outras providências. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 50.565, de 20 de agosto de 2013.** Institui o Gabinete de Gestão Integrada dos Territórios de Paz. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 50.914, de 25 de novembro de 2013.** Institui Comitê Rede Lilás, no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, com a finalidade de acompanhar a implementação do Protocolo de Fluxos da Rede Lilás – Rede de Enfrentamento e Atendimento Especializada às Mulheres em Situação de Violência. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 51.388, de 17 de abril de 2014.** Institui o Programa Estadual de Policiamento Comunitário, no âmbito da Secretaria da Segurança Pública, e cria Comitê Gestor. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 51.609, de 02 de julho de 2014.** Institui Grupo de Trabalho com a finalidade de elaborar propostas para atender ao disposto no art. 57-A do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Estadual do Estado do Rio Grande do Sul, acrescentado pelo art. 3.º da Emenda Constitucional n.º 67, de 17 de junho de 2014. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 52.204, de 29 de dezembro de 2014.** Institui o Sistema Integrado de Segurança Pública – SISP, como sistema de informação operacional da Secretaria da Segurança Pública, Polícia Civil, Brigada Militar, Instituto-Geral de Perícias e Superintendência dos Serviços Penitenciários e cria o Conselho Gestor do SISP. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 52.443 de 30 de junho de 2015.** Prorroga o Decreto nº 52.230, de 2 de janeiro de 2015, que adota medidas de contenção no âmbito da Administração Direta, Autarquias e Fundações do Estado. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 53.716, de 14 de setembro de 2017.** Dispõe sobre a estrutura básica da Secretaria da Segurança Pública. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 54.407, de 13 de dezembro de 2018.** Estabelece como Programa Permanente e organiza o funcionamento da Força Gaúcha de Pronto Resposta – FGPR. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 28 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 54.424, de 20 de dezembro de 2018.** Altera o Decreto nº 42.871, de 4 de fevereiro de 2004, que regula a Lei de Organização Básica da Brigada Militar. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 28 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 54.426, de 20 de dezembro de 2018.** Cria os Centros Integrados de Operações e Emergências - CIOPE, e centraliza no telefone 190 as chamadas de emergência no Estado. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 28 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. Diário Oficial do Estado – DOE. **Atos do governador.** Porto Alegre, 22 de agosto de 2017. n. 160. Disponível em: <<https://www.pge.rs.gov.br/upload/arquivos/201708/22082425-doe-atos-do-governador.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional n. 19.** Publicada no DOE nº 134, de 17 de julho de 1997. Porto Alegre, 1997. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/EC%2089-19.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional n. 67, de 17 de junho de 2014.** Dispõe sobre a instituição do Corpo de Bombeiros Militar no Estado do Rio Grande do Sul por meio de seu desmembramento da Brigada Militar. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. Governadora Yeda Rorato Crusius. **Mensagem à Assembleia Legislativa 2007.** Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201512/29082206-mensagem2007.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Governador Antônio Britto. **Mensagem à Assembleia Legislativa 1996.** Porto Alegre, 1996. Disponível em: <<https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201512/29082144-mensagem1996.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Governador Antônio Britto. **Mensagem à Assembleia Legislativa 1997.** Porto Alegre, 1997. Disponível em: <<https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201512/29082146-mensagem1997.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Governador Antônio Britto. **Mensagem à Assembleia Legislativa 1998.** Porto Alegre, 1998. Disponível em: <<https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201512/29082148-mensagem1998.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Governador Germano Antônio Rigotto. **Mensagem à Assembleia Legislativa 2004.** Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201512/29082200-mensagem2004.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Governador José Ivo Sartori. **Mensagem à Assembleia Legislativa 2016.** Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201602/12093252-mensagem-do-governador-2016.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Governador Tarso Fernando Herz Genro. **Programa de Governo 2011 a 2014.** Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/>>

201512/29092453-plano-de-governo-governo-de-tarso-genro-periodo-de-2011-a-2014.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. Governador Tarso Fernando Herz Genro. **Mensagem à Assembleia Legislativa 2012**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201512/29082218-mensagem2012.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Governo Yeda Crusius. **Plano de governo 2007-2010**. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201512/29092506-plano-de-governo-governo-de-yeda-crusius-periodo-de-2007-a-2010.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar n. 10.727, de 23 de janeiro de 1996**. Institui Programa de Incentivo ao Afastamento Voluntário do Serviço Público e à Reconversão Funcional de Servidores Públicos Estaduais. Institui licença especial anual sem remuneração. Dispõe sobre a remuneração de servidores no âmbito dos três Poderes, Ministério Público, autarquias e demais entidades da Administração Indireta, altera dispositivos da Lei nº 10.098, de 03 de fevereiro de 1994, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar n. 10.990, de 18 de agosto de 1997**. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Militares da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Porto Alegre, 1997. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 05 jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar n. 10.991, de 18 de agosto de 1997**. Dispõe sobre a Organização Básica da Brigada Militar do Estado e dá outras providências. Porto Alegre, 1997. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar n. 10.992, de 18 de agosto de 1997**. Dispõe sobre a Carreira dos Servidores Militares da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Porto Alegre, 1997. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar n. 10.993, de 18 de agosto de 1997**. Fixa o efetivo da Brigada Militar do Estado e dá outras providências. Porto Alegre, 1997. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 10.998, de 18 de agosto de 1997**. Altera a Lei Complementar nº 10.687, de 09 de janeiro de 1996, que dispõe sobre a organização da Coordenadoria-Geral de Perícias, na forma dos artigos 124 e 136 da Constituição do Estado, e dá outras providências. Porto Alegre, 1997. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar n. 11.650, de 19 de julho de 2001**. Acrescenta os parágrafos 8º a 12 ao artigo 48 da Lei Complementar nº 10.990, de 18 de agosto de 1997, em atenção ao artigo 46, inciso I, da Constituição do Estado, e dá outras providências. Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar n. 14.920, de 1º de agosto de 2016**. Dispõe sobre a Organização Básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 15.008, de 13 de julho de 2017.** Dispõe sobre o período e as regras de transição com vista à estruturação do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências e altera a Lei n.º 4.914, de 31 de dezembro de 1964, que reorganiza os Quadros de Pessoal do Estado, estabelece novo sistema de classificação de cargos e dá outras providências. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar n. 15.009, de 13 de julho de 2017.** Fixa o efetivo do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar n. 15.019, de 21 de julho de 2017.** Altera a Lei Complementar nº 10.990, de 18 de agosto de 1997, que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Militares da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 7.556, de 20 de novembro de 1981.** Dispõe sobre a Organização Básica da Brigada Militar do Estado e dá outras providências. Porto Alegre, 1981. Disponível em: <[http://www.al.rs.gov.br/legis/m010/M0100099.ASP?Hid\\_Tipo=TEXTO&Hid\\_TodasNormas=27036&hTexto=&Hid\\_IDNorma=27036](http://www.al.rs.gov.br/legis/m010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=27036&hTexto=&Hid_IDNorma=27036)>. Acesso em: 28 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.433, de 27 de novembro de 1991.** Dispõe sobre a estrutura organizacional da Administração Direta e dá outras providências. Porto Alegre, 1991. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 10.356, de 10 de janeiro de 1995.** Dispõe sobre a estrutura organizacional da Administração Direta e dá outras providências. Porto Alegre, 1995. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 10.847, de 20 de agosto de 1996.** Cria o Departamento Estadual de Trânsito - DETRAN/RS e dá outras providências. Porto Alegre, 1996. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 10.907, de 27 de dezembro de 1996.** Extingue cargos vagos no Quadro-Geral dos Funcionários Públicos do Estado e no Quadro dos Funcionários Técnico-Científicos do Estado. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.314, de 20 de janeiro de 1999.** Dispõe sobre a proteção, auxílio e assistência às vítimas da violência e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.343, de 08 de julho de 1999.** Dispõe sobre o registro e divulgação dos índices de violência e criminalidade no Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.945, de 1º de agosto de 2003.** Dispõe sobre o Plano Plurianual para o quadriênio 2004-2007 e dá outras providências. Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.991, de 27 de outubro de 2003.** Cria o Programa de Militares Estaduais Temporários da Brigada Militar, e dá outras providências. Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 12.094, de 14 de maio de 2004.** Altera e extingue cargos integrantes do Quadro de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas do Poder Executivo. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 12.237, de 13 de janeiro de 2005.** Disciplina a política de incremento da produtividade e da qualidade dos serviços públicos e da racionalização do uso dos recursos humanos e materiais do Estado, o contrato de gestão, a avaliação do desempenho institucional, a autonomia gerencial, orçamentária, financeira e de recursos humanos e a aplicação dos recursos orçamentários decorrentes da racionalização das despesas correntes no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 12.307, de 08 de julho de 2005.** Dispõe sobre as condições específicas para ingresso na Brigada Militar, na condição de militar estadual, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 12.349, de 26 de outubro de 2005.** Institui o Ensino na Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 12.687, de 04 de maio de 2007.** Dispõe sobre a estrutura administrativa do poder executivo do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 13.033, de 19 de setembro de 2008.** Introduce modificações na Lei nº 11.991, de 27 de outubro de 2003, e alterações, que cria o Programa de Militares Estaduais Temporários da Brigada Militar e dá outras providências. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 13.468, de 15 de junho de 2010.** Institui o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência – PROERD no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 13.601, de 01 de janeiro de 2011.** Dispõe sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 14.565, de 18 de julho de 2014.** Introduce modificações na Lei n.º 9.454, de 17 de dezembro de 1991, e alterações, que regulamenta o art. 144 da Constituição do Estado. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 14.672, de 01 de janeiro de 2015.** Altera a Lei nº 13.601, de 1º de janeiro de 2011, que dispõe sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 14.733, de 15 de setembro de 2015.** Dispõe sobre a estrutura administrativa e diretrizes do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 14.738, de 24 de setembro de 2015.** Altera a Lei n.º 12.069, de 22 de abril de 2004, que dispõe sobre a gestão de recursos e dá outras providências. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 14.743, de 24 de setembro de 2015.** Altera a Lei n.º 8.820, de 27 de janeiro de 1989, que institui o Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Porto Alegre, 2015. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 14.773, de 25 de novembro de 2015.** Porto Alegre, 2015. Altera a Lei n.º 10.895, de 26 de dezembro de 1986, que institui o Fundo de Fomento Automotivo do Estado do Rio Grande do Sul – Fomentar/RS – e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 14.837, de 14 de janeiro de 2016.** Autoriza o Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul a ceder onerosamente os serviços relacionados à folha de pagamento dos servidores públicos estaduais e o uso de espaços públicos para atendimento a clientes ao Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. – Banrisul. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 14.954, de 30 de novembro de 2016.** Cria o Programa de Aproveitamento e Gestão dos Imóveis no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, autorizando o Poder Executivo a alienar bens imóveis próprios e de suas autarquias por meio de leilão, permuta por outros imóveis públicos ou particulares, bem como por permuta por área construída, e dá outras providências. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 14.978, de 16 de janeiro de 2017.** Extingue a Fundação Instituto Gaúcho de Tradição e Folclore – FIGTF – e a Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária – FEPAGRO – e dá outras providências. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 14.982, de 16 de janeiro de 2017.** Autoriza a extinção de fundações de direito privado da Administração Pública Indireta do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 14.979, de 16 de janeiro de 2017.** Revoga a Lei 6.573, de 05 de julho de 1973 e autoriza a extinção da Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas – CORAG e dá outras providências. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 14.983, de 16 de janeiro de 2017.** Dispõe sobre a extinção da Superintendência de Portos e Hidrovias – SPH –, altera a Lei n.º 10.722, de 18 de janeiro de 1996 e dá outras providências. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 14.977, de 16 de janeiro de 2017.** Extingue a Fundação Estadual de Produção e Pesquisa em Saúde – FEPPS – e dá outras providências.

Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 14.981, de 16 de janeiro de 2017.** Altera a Lei n.º 13.657, de 7 de janeiro de 2011, que cria a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento e dá outras providências, a Lei n.º 13.701, de 6 de abril de 2011, que institui o Quadro de Pessoal da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento, e dá outras providências, e a Lei n.º 13.345, de 4 de janeiro de 2010, que fixa a remuneração dos Dirigentes de Autarquias e de Fundações Autárquicas do Estado, e dá outras providências. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 15.108, de 11 de janeiro de 2018.** Dispõe sobre o Programa “Mais Efetivo” e dá outras providências. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 15.114, de 11 de janeiro de 2018.** Cria o Programa de Militares Técnicos Temporários da Brigada Militar e do Corpo de Bombeiros Militar e dá outras providências. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 15.115, de 11 de janeiro de 2018.** Cria o Programa de Militares Estaduais de Saúde Temporários e dá outras providências. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 15.116, de 11 de janeiro de 2018.** Institui o Programa de Auxiliar Civil Temporário no âmbito da Brigada Militar e do Corpo de Bombeiros Militar. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 15.112, de 11 de janeiro de 2018.** Altera a Lei nº 11.991, de 27 de outubro de 2003, que cria o Programa de Militares Estaduais Temporários da Brigada Militar, e dá outras providências. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Ordem de Serviço n. 008/2007.** Institui o Programa de Racionalização de Despesas. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legis/>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Plano plurianual 2008-2011.** Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201512/15134009-20130401153416cadernosderegionalizacao-rf5.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. Portal do Servidor Público do Estado do Rio Grande do Sul. **Calendário de pagamento.** Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<https://secweb.procergs.com.br/rheportal/public/calendarioPagamento.xhtml?folha=1&mesFolha=10&anoFolha=2018&empresa=1&message=null>>. Acesso em: 16 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria SJS n. 039, de 07 de março de 1997.** Estabelece competência para a Brigada Militar realizar a lavratura do Termo Circunstanciado. Porto Alegre, 1997.

\_\_\_\_\_. **Portaria SJS nº 172, de 16 de novembro de 2000.** Atribui a possibilidade de lavratura do Termo Circunstanciado de Ocorrência à Brigada Militar. Porto Alegre, 2000.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. **Cartilha Modelo de Governança e Gestão – 2018**. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<https://estado.rs.gov.br/upload/arquivos//cartilha-modelo-de-governanca-e-gestao.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

ROCHA, Roberto Santos. **A Brigada Militar e a Luta pela Sobrevivência**. Porto Alegre: APESP, 1987.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. In: **Revista de Ciências da Administração**, v. II, n. 25, p. 97-120, set/dez, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n25p83>>. Acesso em: 26 jan. 2019.

SARAVIA, Enrique. Introdução à análise de políticas públicas. In: SARAVIA, Enrique, FERRAREZI, Elisabete. (org.). **Políticas Públicas**, Coletânea – Volume 1. Brasília: ENAP, 2006.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning 2017.

SCHMIDT, Carlos. HERRLEIN JR, Ronaldo. Notas sobre o desenvolvimento do Rio Grande do Sul: trajetória histórica e os projetos contemporâneos. **Ensaios FEE**, v. 23, n. 1, p. 255-284, 2002. Disponível em: <<https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2037>>. Acesso em: 28 jan. 2019.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. VIVACQUA, Guilherme. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIMÕES, Moacir Almeida. **Brigada Militar: aspectos da origem e evolução**. Porto Alegre: Polost, 2006.

\_\_\_\_\_. **Brigada Militar: trajetória histórica e evolução na Constituição**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2014.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**. Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16>>. Acesso em: 28 jan. 2019.

SOUZA, Marcelo Lopes de. **Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e à gestão urbanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

SPANIOL, Marlene Inês. Patrulhas Maria da Penha: Análise dos avanços e desafios dos dois anos de implantação desta política pública de prevenção à violência de gênero, nos Territórios da Paz, em Porto Alegre. **Sistema Penal & Violência**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 30-48, jan-jun. 2015. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/sistemapenaleviolencia/article/view/21021/13444>>. Acesso em: 29 jan. 2019.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TENÓRIO, Fernando G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7754/6346>>. Acesso em: 25 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: ADDOR, Felipe; LIANZA, Sidney (coords.). **Tecnologia e desenvolvimento social e solidário**. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

\_\_\_\_\_. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado**: ensaios de gestão social. Ijuí: Unijuí, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

WEISSHEIMER, Marco. **Governar na Crise**: um olhar sobre o governo Tarso Genro 2011/2014. Porto Alegre: Libretos, 2017.

ZALUAR, A. Violência e crime. In: MICELI, S. (org.). **O que ler na Ciência Social Brasileira**. São Paulo, Brasília: Sumaré/ Capes, 1999.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – TABELA GERAL DOS TRABALHOS DO CEPGSP DE 1995 A 2018

Nº	ANO	AUTORIA		N. AUTORES	ÁREA TEMÁTICA	METODOLOGIA			PALAVRAS/ EXPRESSÕES CHAVE	OBSERVAÇÕES E PM DE OUTROS ESTADOS
		INDIVIDUAL	COLETIVA			QUALITATIVA	QUANTITATIVA	MISTA		
1	1995		X	04	Ensino	X			Diretriz de Ensino	PMMA (01); PMPB (01)
2	1995		X	04	Gestão	X			Diretriz de Administração de RH	PMMS (01)
3	1995		X	04	Gestão	X			Diretriz de Planej. Estratégico	PMDT (01)
4	1995		X	04	Gestão	X			Diretriz de Logística	PMERJ (01)
5	1995		X	04	Polícia	X			Diretriz de Oper. Pol. Ostensivo	PMPB (01)
6	1995		X	04	Polícia	X			Diretriz de Inteligência	PMESP (01)
7	1996		X	04	Gestão			X	Defesa Civil	
8	1996		X	05	Gestão	X			Fundação BM	
9	1996		X	05	Gestão			X	O PM Temporário	
10	1996		X	04	Ensino			X	Instrução Técnico Profissional	
11	1996		X	05	Gestão			X	Qualidade em Serviços	
12	1996		X	04	Gestão			X	Guardas Municipais	
13	1997		X	05	Logist./ Patrim.			X	Invasão de Terras	PMERJ (02)
14	1997		X	05	Polícia		X		Parcerias / convênios	
15	1997		X	05	Polícia	X			Proteção do cidadão	PMPR (01); PMDT (01)
16	1997		X	05	Saúde			X	Consequências físicas e psicológicas	
17	1998		X	06	Polícia	X			Prevenção de Drogas na Escola	
18	1998		X	06	Gestão	X			Prevenção da Criminalidade no Estado	PMDT (01)
19	1998		X	06	Polícia			X	Polícia Comunitária	
20	1998		X	05	Ensino			X	Treinamento do soldado na BM	Argentina (01)
21	1998		X	04	Saúde		X		AIDS na BM	
22	1998		X	06	Polícia	X			Cumprimento das Leis Cíveis em NY	PMCE (01)
23	1998		X	04	Ensino			X	Ensino e Treinamento no Sist. de Justiça e Segurança	
24	1998		X	04	Gestão			X	Reabilitação e Aprov. de PM com limitações de Saúde	
25	2000		X	04	Polícia		X		Decisão/ Tiro	Delegados de polícia- 02
26	2000		X	04	Gestão	X			Repercussão/ Implantação	
27	2000		X	04	Ensino			X	Treinamento	
28	2000		X	04	Saúde		X		Acompanhamento Psicológico	QOES-02 oficiais
29	2000		X	04	Gestão			X	Plano estratégico	
30	2000		X	04	Tecnologia			X	Monitoramento eletrônico	
31	2000		X	04	Gestão		X		Perfil organizacional de unidades operacionais	
32	2000		X	03	Direito			X	Direitos Humanos	
33	2000		X	03	Direito	X			Eficácia Administrativa da Justiça	Delegada de polícia- 01
34	2001		X	04	Gestão			X	Repercussão das transferências	
35	2001		X	04	Ensino	X			Tendências da pesquisa	
36	2001		X	04	Polícia	X			Direito Fundamental a segurança pública	
37	2001		X	04	Polícia	X			Violência do PM no exercício da função	
38	2001		X	04	Polícia		X		Comportamento da população, Delitos de furto e roubo	
39	2001		X	04	Polícia			X	Tempo de serviço	
40	2001		X	04	Saúde	X			Implantação do hospital dia	QOES - 04 oficiais
41	2001		X	04	Saúde		X		Nível de estresse dos CMT OPM	
42	2001		X	04	Direito		X		Relevância da Justiça Militar	
43	2001		X	04	Bombeiro		X		Serviços auxiliares/ Bombeiros	
44	2001		X	04	Gestão			X	Critérios para mensuração da eficácia	
45	2001		X	03	Polícia		X		Municipalização do policiamento ostensivo	
46	2002		X	04	Logist./ Patrim.		X		Preferência Habitacional	
47	2002		X	04	Saúde			X	Atendimento nas policlínicas	QOES - 04 oficiais
48	2002		X	04	Ensino	X			Avaliação do Curso	QOES - 01 oficiais
49	2002		X	04	Direito			X	Abordagem ao adolescente infrator	
50	2002		X	03	Ensino	X			Criminalidade feminina	
51	2002		X	04	Direito			X	Equipamento informatizado, viaturas operacionais	
52	2002		X	04	Polícia		X		Inteligência Policial	
53	2004	X		01	Gestão			X	Critérios para fixação de efetivos no COE	
54	2004	X		01	Gestão	X			Critérios p/ fixação efetivos no Estado-Maior	
55	2004	X		01	Gestão			X	Critérios para fixação de efetivos no DLP	
56	2004	X		01	Polícia	X			Segurança comunitária como fator de integração	
57	2004	X		01	Gestão		X		Critérios para fixação de efetivo no HBMPA	
58	2004	X		01	Gestão		X		Política de ação nas invasões e parcelamento do solo	
59	2004	X		01	Gestão			X	Critérios para fixação de efetivo na divisão de pessoal	
60	2004	X		01	Direito	X			Missão da PM no trânsito após CBT	PM/SC - 01 oficial
61	2004	X		01	Gestão	X			Critérios p/ fixação efetivo no sistema de administr. e finanças	
62	2005	X		01	Polícia		X		Resultados na lavratura do termo circunstanciado	
63	2005	X		01	Direito	X			Termo circunstanciado e ciclo completo	
64	2005	X		01	Polícia			X	Termo circunstanciado _ limitações no 21º BPM	

Nº	ANO	AUTORIA		Nº AUTORES	ÁREA TEMÁTICA	METODOLOGIA			PALAVRAS/ EXPRESSÕES CHAVE	OBSERVAÇÕES E PM DE OUTROS ESTADOS
		INDIVIDUAL	COLETIVA			QUALITATIVA	QUANTITATIVA	MISTA		
65	2005	X		01	Gestão	X			Conhecimento dos ex-CMT gerais	
66	2005	X		01	Polícia	X			A guarda municipal no sistema de segurança Pública	PM/RO - 01 oficial
67	2005	X		01	Logist./ Patrim.	X			Blindagem automotiva	
68	2005	X		01	Gestão			X	Despesas de custeio x controle de gastos	
69	2005	X		01	Gestão		X		Quadro de servidores civis	
70	2005	X		01	Saúde			X	Situação da área da saúde	QOES - 01 oficial dentista
71	2005	X		01	Saúde			X	Resíduos dos hospitais da BM	QOES - 01 oficial dentista
72	2005	X		01	Polícia			X	Metas na execução do policiam. ostensivo	
73	2005	X		01	Polícia		X		A utilização do sistema de inform. Gerenciais	
74	2005	X		01	Polícia			X	Infiltração policial e crime organizado	
75	2005	X		01	Polícia	X			O termo circunstanciado na mediação de conflitos sociais	
76	2005	X		01	Polícia	X			A morte de PM em tentativa de roubo a banco	
77	2005	X		01	Polícia	X			Polícia cidadã - prevenção na área central de POA	
78	2005	X		01	Gestão	X			Análise do perfil de tenentes coronéis	
79	2005	X		01	Polícia		X		Anuiação BM preservação do meio ambiente	
80	2005	X		01	Direito	X			Regime jurídico militares estaduais	
81	2005	X		01	Direito			X	Anuiação da BM no tráfico ilícito de drogas	
82	2005	X		01	Polícia	X			Intervenção preventiva criança e adolescente	
83	2006	X		01	Saúde			X	Exames complementares, renovação de tempo de serviço	QOES - 01 oficial
84	2006	X		01	Polícia	X			Servidor militar ferido ou morto, atend. de ocorrências de alto risco	
85	2006	X		01	Bombeiro	X			Defesa civil, escola	
86	2006	X		01	Gestão			X	Gestão auto sustentada HBMPA	
87	2006	X		01	Gestão	X			serviço de inteligência, planejamento Estratégico	
88	2006	X		01	Gestão			X	Reestruturação da BM	
89	2006	X		01	Bombeiro	X			Padronização das viaturas de combate a incêndio	
90	2006	X		01	Polícia			X	Fatores constituintes sentimento de insegurança	
91	2006	X		01	Polícia			X	Atentados do PCC em São Paulo	PM/SP - 01 oficial
92	2006	X		01	Polícia		X		Caracterização acidentes de trânsito	
93	2006	X		01	Gestão		X		Reincidência do apenado do regime semi-aberto	
94	2006	X		01	Saúde			X	Qualidade do atendimento, ambulatório HBMPA	QOES - 01 oficial
95	2006	X		01	Gestão			X	Comunicação social	PM/PI - 01 oficial
96	2006	X		01	Bombeiro			X	Bombeiro comunitário	
97	2010	X		01	Bombeiro	X			Análise de qualificação, CMT do socorro	
98	2010	X		01	Gestão	X			Acidente em serviço	
99	2010	X		01	Logist./ Patrim.			X	Modelo de presídio militar	
100	2010	X		01	Polícia			X	Patrulhas comunitárias	
101	2010	X		01	Saúde			X	Sustentabilidade administrativa financeira dos Hospitais	
102	2010	X		01	Gestão	X			Operações especiais, policiamento em estádios	
103	2010	X		01	Polícia		X		Policiamento na copa do mundo 2014	
104	2010	X		01	Tecnologia			X	Análise criminal com o uso de georreferenciamento	
105	2010	X		01	Direito		X		Trânsito do Mercosul, padronização das normas para a copa 2014	
106	2010	X		01	Saúde	X			Rotatividade dos policiais x lideranças comunitárias	
107	2010	X		01	Gestão	X			Gestão de marketing, estratégias para a copa do Mundo 2014	
108	2010	X		01	Gestão	X			Conselho superior, alinhamento estratégico	
109	2010	X		01	Ensino	X			Melhoria no sistema de ensino	
110	2010	X		01	Direito	X			Anuiação policial, estado de necessidade	
111	2010	X		01	Saúde			X	Atendimento pré-hospitalar, importância estratégica	
112	2010	X		01	Polícia	X			Responsabilidade social, litoral norte	
113	2010	X		01	Ensino			X	Capacitação profissional, eventos esportivos	
114	2010	X		01	Bombeiro	X			Ações de bombeiros, poder de polícia	
115	2010	X		01	Direito	X			Art. 144 da Constituição Federal, anuiação da Polícia Militar	
116	2010	X		01	Polícia	X			Policiamento montado, Copa do Mundo 2014	
117	2010	X		01	Direito	X			Princípio de precaução, proteção do meio ambiente	
118	2010	X		01	Saúde			X	Produção equina, policiamento montado, copa do mundo 2014	QOES - 01 oficial Veterin.
119	2010	X		01	Polícia			X	Comandantes de CPM, rotatividade	
120	2010	X		01	Polícia	X			Deslocamento de torcidas organizadas	PM/PR - 01 oficial
121	2010	X		01	Saúde			X	Nível de atividade física, sobrepeso, obesidade	QOES - 01 oficial
122	2010	X		01	Gestão			X	Conselho superior da BM, comparativo com outros conselhos	
123	2010	X		01	Gestão	X			Fixação de efetivos, municípios	
124	2010	X		01	Polícia			X	Guarda de casas prisionais, Copa do mundo 2014	
125	2010	X		01	Ensino			X	Formação de pilotos comandantes, copa do mundo 2014	
126	2010	X		01	Direito			X	Poder de polícia ambiental, copa de 2014	
127	2010	X		01	Logist./ Patrim.			X	Coletes balísticos, aproveitamento	
128	2010	X		01	Direito		X		Aplicação da lei das horas-extras	
129	2010	X		01	Direito	X			Investigação preventiva policial	

Nº	ANO	AUTORIA		Nº AUTORES	ÁREA TEMÁTICA	METODOLOGIA			PALAVRAS/ EXPRESSÕES CHAVE	OBSERVAÇÕES E PM DE OUTROS ESTADOS
		INDIVIDUAL	COLETIVA			QUALITATIVA	QUANTITATIVA	MISTA		
130	2010	X		01	Polícia	X			Cinoterapia, cínofilia, integração comunitária	
131	2010	X		01	Direito	X			Plano de carreira, oficiais	
132	2010	X		01	Polícia	X			PROERD, Criminalidade, educação	
133	2010	X		01	Polícia			X	PROERD, indicadores para avaliação	
134	2010	X		01	Ensino	X			Escolaridade de ensino superior, soldados	
135	2010	X		01	Tecnologia	X			Utilização do balance scorecard	
136	2010	X		01	Direito			X	Boletim de ocorrência ambiental	
137	2010	X		01	Saúde	X			Aplicabilidade do Balance scorecard ao HBMPA	QOES - 01 oficial
138	2010	X		01	Saúde			X	Criação de Equínos, estrutura na condelaria, copa 2014	QOES - 01 oficial Veterin.
139	2010	X		01	Polícia			X	Prevenção de ações terroristas na copa de 2014, inteligência policial	
140	2010	X		01	Polícia			X	Prevenção de conflitos nas manifestação sociais	
141	2010	X		01	Logist./ Patrim.	X			Critérios técnicos para obras e reformas em edificações	
142	2010	X		01	Gestão	X			Definição de parâmetros de responsabilidade territorial	PM/SC - 01 oficial
143	2010	X		01	Gestão	X			Processo de ingresso na graduação de soldado	
144	2010	X		01	Gestão		X		Recursos Humanos complementares	
145	2010	X		01	Tecnologia			X	Tecnologia móvel, acesso remoto a informação	
146	2010	X		01	Gestão	X			Definição do tempo de permanência no comando	
147	2010	X		01	Saúde	X			Criação de um quadro complementar de oficiais	QOES - 01 oficial
148	2010	X		01	Polícia			X	Abordagem policial	
149	2010	X		01	Direito	X			Estabelecimento de remuneração por subsídios	
150	2010	X		01	Gestão	X			Reestruturação da carreira de nível médio, gestão de competências	
151	2010	X		01	Gestão	X			Modelo matricial, Eficácia em unidades operacionais	
152	2010	X		01	Polícia		X		Sensação de segurança	
153	2010	X		01	Tecnologia		X		Rastreamento veicular via satélite, copa do namdo 2014	
154	2010	X		01	Ensino		X		Estratégias de ensino, ação docente	
155	2010	X		01	Gestão			X	Eficiência do PROERD	
156	2011	X		01	Polícia	X			Forma de atuação frente aos movimentos sociais	
157	2011	X		01	Gestão	X			Criação do 2º Batalhão de Polícia de Guarda do CRPO Centro-Sul	
158	2011	X		01	Bombeiros	X			Gestão de serviços de atendimentos emergenciais no Brasil e no RS	
159	2011	X		01	Gestão	X			Participação da BM no GGI do RS	
160	2011	X		01	Gestão	X			Metodologia de planejamento estratégico aplicado à segurança pública	
161	2011	X		01	Gestão			X	O Batalhão na estrutura de Recursos Humanos	
162	2011	X		01	Gestão	X			Assessoria de Controle Interno na gestão de recursos públicos	
163	2011	X		01	Gestão			X	Análise de custos	
164	2011	X		01	Gestão			X	Promoção da melhoria da qualidade de vida dos PM da Reserva Altiva	
165	2011	X		01	Polícia			X	Munição letal	
166	2011	X		01	Direito			X	Fundada suspeita para abordagens policiais militares rotineiras	
167	2011	X		01	Gestão	X			PROERD	
168	2011	X		01	Direito			X	Medidas Sócio-educativas na ressocialização de menores infratores	
169	2011	X		01	Gestão	X			Controle dos detentos do semi-aberto em POA e Viamão	
170	2011	X		01	Gestão	X			Investimento na BM para aquisição de coletes e pistolas	
171	2011	X		01	Gestão	X			Análise do Custo do 4º BPA de Fronteira	
172	2011	X		01	Polícia	X			Critérios técnicos para instalação de câmeras de videomonitoramento	
173	2011	X		01	Bombeiros	X			Anuação dos Bombeiros em desastres naturais	
174	2011	X		01	Bombeiros		X		Articulação do Sistema de Defesa Civil no Rio Grande do Sul	
175	2011	X		01	Bombeiros	X			EPI no combate a incêndio	
176	2011	X		01	Polícia			X	Policiais Femininas	
177	2011	X		01	Direito	X			Recepção da justiça restaurativa na segurança pública	
178	2013	X		01	Polícia	X			Patrulhas Especiais da Brigada Militar	
179	2013	X		01	Tecnologia			X	Aeronave de asa fixa	
180	2013	X		01	Ensino			X	Perfil profissiográfico do aluno do CTSP	
181	2013	X		01	Tecnologia	X			Ferramentas de tecnologia de informação	
182	2013	X		01	Saúde	X			Análise das causas de vitimologia policial da ativa	
183	2013	X		01	Gestão	X			Gestão no trânsito	
184	2013	X		01	Direito		X		Justiça Militar	
185	2013	X		01	Polícia		X		Homicídios do território de Paz do bairro Guajuviras	
186	2013	X		01	Ensino	X			EAD - Cursos de Especialização BM- semipresencial	
187	2013	X		01	Gestão	X			Bairros de POA de maior incidência de domicílio dos presos no Central	
188	2013	X		01	Gestão			X	Gerenciamento pelas Diretrizes	
189	2013	X		01	Polícia			X	Índices de Homicídios no CRPO/Litoral	
190	2013	X		01	Polícia	X			A necessidade de criação de BOE na região sul	
191	2013	X		01	Bombeiros			X	Corpo de Bombeiros Misto	
192	2013	X		01	Gestão	X			Valorização da carreira de nível superior	
193	2013	X		01	Polícia			X	Criação da Cia de Operações Especiais no VRS	
194	2013	X		01	Polícia		X		Curso Avançado de Pistola	

Nº	ANO	AUTORIA		Nº AUTORES	ÁREA TEMÁTICA	METODOLOGIA			PALAVRAS/ EXPRESSÕES CHAVE	OBSERVAÇÕES E PM DE OUTROS ESTADOS
		INDIVIDUAL	COLETIVA			QUALITATIVA	QUANTITATIVA	MISTA		
195	2013	X		01	Polícia			X	Tílcito em áreas fronteiriças	
196	2013	X		01	Logist./ Patrim.	X			Crterios de dotação de viaturas	
197	2013	X		01	Logist./ Patrim.			X	Dotação de equinos	
198	2013	X		01	Polícia			X	Plano de Segurana no 2º BPM	
199	2013	X		01	Gestão			X	A visão dos gestores sobre o processo de consulta popular	
200	2013	X		01	Gestão	X			Execução penal dos integrantes da BM	
201	2013	X		01	Saúde		X		Gestão por processos no HBMPA	
202	2013	X		01	Direito	X			Violência doméstica envolvendo militares estaduais	
203	2013	X		01	Polícia			X	Territrios de Paz	
204	2013	X		01	Polícia	X			Análise do perfil das vítimas de homicídios no municpio de Alvorada	
205	2013	X		01	Polícia			X	Indicadores sociais e criminalidade no Rio Grande do Sul	
206	2013	X		01	Polícia	X			Preparação para o policiamento montado	
207	2013	X		01	Gestão	X			Gestão por resultados no trânsito	
208	2013	X		01	Logist./ Patrim.			X	Análise das necessidades/ evento Copa do Mundo (FIFA FANFEST)	
209	2014	X		01	Bombeiros			X	Avaliação das ações de proteção e defesa civil nos municpios	
210	2014	X		01	Gestão			X	Processos administrativos ambientais no CABM	
211	2014	X		01	Polícia	X			Tráfico internacional de pessoas	
212	2014	X		01	Gestão			X	Atuação da CAGE/RS sobre a Brigada Militar	
213	2014	X		01	Ensino			X	Ingresso nos colégios Tiradentes	
214	2014	X		01	Polícia			X	Acidentes com vítimas fatais na ERS-324	
215	2014	X		01	Polícia			X	Policiamento comunitário em Esteio	
216	2014	X		01	Polícia	X			Crise de identidade das polícias militares brasileiras	
217	2014	X		01	Bombeiros			X	Coordenadorias municipais de defesa civil	
218	2014	X		01	Tecnologia			X	Adoção de software de inteligência artificial	
219	2014	X		01	Polícia	X			Segurança em estádios de futebol	
220	2014	X		01	Bombeiros			X	Plano de contingência para desastres	
221	2014	X		01	Gestão		X		Abono de permanência no serviço ativo	
222	2014	X		01	Logist./ Patrim.	X			Licitações realizadas pelo GELIC/BM	
223	2014	X		01	Bombeiros			X	Participação do 10º CRB na consulta popular do Corde Front. Oeste	
224	2014	X		01	Direito	X			Ciclo de polícia	
225	2014	X		01	Bombeiros	X			Inteligência na Defesa Civil	
226	2014	X		01	Polícia		X		Tiro policial e direitos humanos	
227	2014	X		01	Gestão	X			Bases Aeropoliciais	
228	2014	X		01	Bombeiros	X			Poder de polícia e a defesa civil	
229	2014	X		01	Polícia	X			Patrúlia Maria da Penha	
230	2015	X		01	Tecnologia			X	A Brigada Militar e as novas mídias	
231	2015	X		01	Direito	X			Lei 10.992 (Plano de carreira) e seus reflexos	
232	2015	X		01	Tecnologia	X			Drones na defesa civil	
233	2015	X		01	Direito	X			Competência da Polícia Militar	
234	2015	X		01	Saúde	X			Treinamento físico policial militar	
235	2015	X		01	Direito	X			Exclusão da Brigada Militar	
236	2015	X		01	Polícia	X			Guardas Municipais e a Brigada Militar	
237	2015	X		01	Bombeiros	X			Defesa Civil e o Decreto 52.467/2015	
238	2015	X		01	Direito	X			Justiça Militar do RS	
239	2015	X		01	Tecnologia	X			Sistema de comunicação operacional da BM	
240	2015	X		01	Gestão			X	Força Tarefa da BM no Presídio Central de POA	
241	2015	X		01	Direito	X			Legislação de Trânsito e comportamento	
242	2015	X		01	Tecnologia	X			Monitoramento da frota por GPS	
243	2015	X		01	Polícia	X			Base Comunitária e Territrio de Paz	
244	2015	X		01	Logist./ Patrim.			X	Uso do celular e condução de viaturas	
245	2015	X		01	Direito	X			Competência para lavratura de autos de infração ambiental	
246	2015	X		01	Bombeiros		X		Sintomas respiratórios em bombeiros	
247	2015	X		01	Polícia	X			Utilização das armas de condutividade elétrica	
248	2015	X		01	Gestão	X			Contratação de Oficiais QOEM Inativos	
249	2015	X		01	Direito	X			Ação controlada na prisão em flagrante	
250	2015	X		01	Polícia	X			Policiamento em praças desportivas	
251	2015	X		01	Gestão	X			Implantação de PPP no HBMPA	
252	2015	X		01	Direito			X	Núcleo de conciliação comunitária no CRPO/VT	
253	2015	X		01	Bombeiros	X			Atividades de salva-vidas após emancipação do Corpo de Bombeiros	
254	2015	X		01	Polícia	X			A Brigada Militar e os meios de comunicação	
255	2015	X		01	Bombeiros	X			Segurança contra incêndios responsabilidade e competência	
256	2015	X		01	Tecnologia	X			Utilização de tecnologia embarcada	
257	2015	X		01	Gestão	X			Gestão Pública por Resultados na Segurança Pública	
258	2015	X		01	Bombeiros	X			Movimentação dos Oficiais bombeiros para a BM	
259	2015	X		01	Polícia	X			Inteligência e análise criminal	

Nº	ANO	AUTORIA		Nº AUTORES	ÁREA TEMÁTICA	METODOLOGIA			PALAVRAS/ EXPRESSÕES CHAVE	OBSERVAÇÕES E PM DE OUTROS ESTADOS
		INDIVIDUAL	COLETIVA			QUALITATIVA	QUANTITATIVA	MISTA		
260	2015	X		01	Polícia	X			Perfil vitimológico em homicídios dolosos	
261	2015	X		01	Gestão	X			Análise criminal na gestão operacional da segurança pública	
262	2015	X		01	Polícia	X			Impactos na Brigada Militar da Instalação de DPPA	
263	2015	X		01	Bombeiros			X	Descumprimento de regras de prevenção contra incêndios	
264	2015	X		01	Bombeiros			X	Proteção contra incêndios em estabelecimentos de saúde	
265	2015	X		01	Ensino	X			Educação para jovens e adultos (EJA)	
266	2015	X		01	Polícia	X			Projeto Policial Mirim do 17º BPM	
267	2015	X		01	Bombeiros	X			Serviços civis auxiliares de bombeiros	
268	2015	X		01	Ensino	X			Atuação da tropa após o curso de espec. de oper de choque p/ Oficiais	
269	2015	X		01	Polícia	X			Ocorrências de crise e crimes passionais	
270	2015	X		01	Direito	X			Regulamento de Movimentação da Brigada Militar	
271	2015	X		01	Polícia			X	Comunicação social e copa do mundo 2014	
272	2015	X		01	Saúde			X	Bruzismo e qualidade do sono	
273	2015	X		01	Logist./ Patrim.		X		Coletes balísticos e ergonomia	
274	2015	X		01	Polícia	X			História da Brigada Militar	
275	2015	X		01	Tecnologia		X		Sistemas de segurança eletrônica nos GPM	
276	2015	X		01	Direito		X		Suspensão do direito de dirigir	
277	2015	X		01	Saúde			X	Sistema de Saúde da Brigada Militar	
278	2015	X		01	Direito	X			Processo Administrativo Disciplinar na BM	
279	2015	X		01	Ensino	X			PROERD	
280	2015	X		01	Polícia		X		Programa Lazer e Cidadania em Osório	
281	2015	X		01	Ensino	X			Colégio Tiradentes e Lei Rouanet	
282	2016	X		01	Polícia	X			Operação Trinca Ferro e crime ambiental	
283	2016	X		01	Ensino	X			CSFO ou CSPM: a melhor alternativa para a BM	
284	2016	X		01	Gestão	X			Brigada Militar e projetos sociais	
285	2016	X		01	Gestão		X		Operação Avante	
286	2016	X		01	Gestão	X			Serviço extraordinário voluntário: convênios com municípios	
287	2016	X		01	Bombeiros	X			Lei de Prevenção a incêndios no RS (Lei nº 14.376/2013 " Lei Kiss")	
288	2016	X		01	Tecnologia	X			Radiocomunicação digital em segurança pública	
289	2016	X		01	Ensino	X			Instruções de abordagem policial	
290	2016	X		01	Direito			X	A interpretação da JME nos recursos de punições adm. Disciplinares	
291	2017	X		01	Direito	X			Lei nº 11.343/2006 (Lei de Tóxicos) e seus efeitos nos proced. Policiais	
292	2017	X		01	Polícia	X			A atuação das PM nos eventos que caracterizam a "desobediência civil"	
293	2017	X		01	Gestão	X			Critérios para a fixação dos OPM de proteção ambiental	
294	2017	X		01	Tecnologia	X			Linha de Tiro Virtual	
295	2017	X		01	Gestão	X			Estruturação da Assessoria Parlamentar da BM	
296	2017	X		01	Gestão		X		Análise do uso do Sistema Avante	
297	2017	X		01	Polícia	X			A condição de militar como requisito a preservação da ordem pública	
298	2017	X		01	Gestão			X	Percentuais de tempo de serviço para os convocados ao CTSP	
299	2017	X		01	Tecnologia			X	Simulador Mecânico de Capotamento na formação dos motoristas	
300	2017	X		01	Polícia			X	Custódia de presos pela BM - impacto operacional/institucional	

APÊNDICE B – TRABALHOS RELACIONADOS À ÁREA TEMÁTICA GESTÃO ENTRE 1995-2018

Nº	TÍTULOS DOS TRABALHOS CEPGSP	ANO
1	Diretriz Geral de Administração de Recursos Humanos	1995
2	Diretriz Geral de Planejamento Estratégico	1995
3	Diretriz Geral de Logística	1995
4	Critérios para a elaboração do Programa de Planejamento Operacional em um Plano Municipal de Defesa Civil	1996
5	Fundação Brigada Militar: Um caminho para a modernidade	1996
6	O Policial Militar Temporário: uma alternativa para a Brigada Militar	1996
7	Excelência na prestação de Serviços ao cidadão-cliente	1996
8	Guardas Municipais	1996
9	Princípios e estratégias operacionais: a excelência nas ações de prevenção e redução da criminalidade no Estado	1998
10	Reabilitação e Aproveitamento de Policiais Militares com Limitações de Saúde	1998
11	Repercussão da Implantação do Centro Integrado de Operações de Segurança Pública nas Atividades de Polícia Ostensiva	2000
12	Plano Estratégico para a Brigada Militar: uma ferramenta a ser construída	2000
13	Perfil Organizacional das Unidades Operacionais da Brigada Militar na Região Metropolitana de Porto Alegre	2000
14	Repercussões das Transferências de Servidores Militares por Necessidade do Serviço	2001
15	Índices de Segurança Pública: critérios para a mensuração da eficácia dos desempenhos operacionais	2001
16	Critérios Empregados para Fixação de Efetivos no Comando dos Órgãos De Polícia Militar Especiais da Brigada Militar (COE)	2004
17	Critérios para a Fixação de Efetivo do Estado-Maior da Brigada Militar	2004
18	Critérios para Fixação de Efetivo no Departamento de Logística e Patrimônio da Brigada Militar	2004
19	Critério para fixação de efetivo no Hospital da Brigada Militar em Porto Alegre/RS	2004
20	Migrações Sociais e Ocupações Irregulares de Terra no Distrito Federal: Uma Proposta de Política de Ação para a PM/DF, nas Invasões e Parcelamentos do Solo	2004
21	Critérios para Fixação de Efetivo na Brigada Militar; Critérios Relevantes para a Fixação do Efetivo Destinado a Divisão de Pessoal da BM	2004
22	Critério para fixação de efetivo no sistema de administração e finanças	2004
23	Dimensões Emergentes do Conhecimento Tácito dos Ex-Comandantes Gerais da Brigada Militar no Período de 1988 a 2002	2005
24	As Consequências nas Despesas de Custeio da Brigada Militar face às Medidas de Controle dos Gastos Públicos Adotadas pelo Estado nos Últimos Dez Anos	2005
25	Criação do Quadro de Servidores Cíveis da Brigada Militar na Ótica dos Oficiais do CEPGSP e CAAPM/2005	2005

26	Análise do Perfil dos Tenentes-Coronéis da Ativa da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul no Ano de 2005	2005
27	As Perspectivas de Gestão Autossustentada no Hospital da Brigada Militar de Porto Alegre	2006
28	Serviço de Inteligência no Planejamento Estratégico da Atividade Policial Militar	2006
29	Efeitos da Reestruturação Organizacional nos Órgãos de Polícia Militar do Comando de Policiamento da Capital Decorrentes do Decreto nº 42.871/2004	2006
30	A Reincidência do Apenado do Regime Semiaberto e sua Consequente Regressão	2006
31	Assessoria da Comunicação Social na Polícia Militar do Piauí: criação, ações e desenvolvimento	2006
32	Os Processos de Acidentes em Serviço com Morte na Brigada Militar	2010
33	Planejamento Estratégico para Operações Especiais da Brigada Militar para o Policiamento em Estádio de Futebol Visando a Copa do Mundo 2014	2010
34	Gestão de Marketing da BM: estratégias para copa do mundo de 2014	2010
35	Planejamento Estratégico: assessoria do Conselho Superior da Brigada Militar	2010
36	Conselho Superior da Brigada Militar: Comparativo com Outros Conselhos Semelhantes	2010
37	Análise dos Critérios Necessários para Fixação de efetivo em Municípios com Menos de 15.000 Habitantes no CRPO/FO	2010
38	Estudo dos Aspectos Organizacionais Das Regiões de Policia Militar e a Definição de Parâmetros para o Nível organizacional e de Responsabilidade Territorial dos Órgãos Operacionais da Policia Militar de Santa Catarina	2010
39	Análise da Eficácia do Processo de Ingresso na Carreira Militar Estadual na Carreira Militar Estadual Na Graduação de Soldado da Brigada Militar	2010
40	Recursos Humanos Complementares à administração da Brigada Militar: aspectos de Conveniência Oportunidade e Legalidade	2010
41	O Tempo como Fator de Influência no Exercício Pleno da Função de Comandante de uma Unidade Operacional	2010
42	A Carreira de Nível Médio da Brigada Militar sob o enfoque da Gestão de competências	2010
43	Estrutura Matricial nas Unidades Operacionais da Brigada Militar: alternativa para ampliar a eficácia	2010
44	Eficiência do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência- PROERD, Onze Anos Após sua Implantação na Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul	2010
45	Necessidade de criação do 2º Batalhão de Polícia de Guarda para atender os estabelecimentos prisionais dos Municípios do Comando Regional de Polícia Ostensiva Centro-Sul	2011
46	A participação da Brigada Militar no Gabinete de Gestão Integrada do Estado do Rio Grande do Sul	2011
47	Metodologia de planejamento estratégico aplicado à segurança pública	2011
48	O Batalhão como célula principal na estrutura organizacional para a administração de recursos humanos	2011
49	A efetividade da Assessoria de Controle Interno na gestão de recursos públicos da Brigada Militar	2011

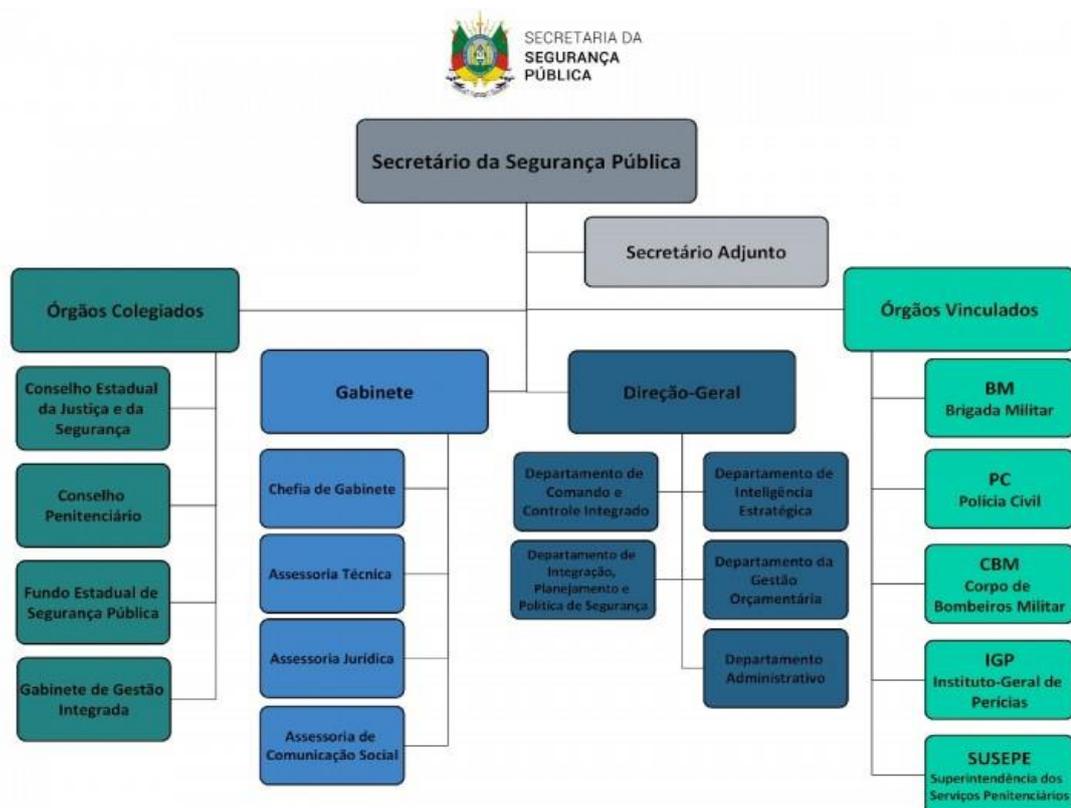
50	Estratégias de Polícia Ostensiva em cidades de pequeno porte, uma experiência na Região do Médio Alto Uruguai	2011
51	Política institucional da Brigada Militar para a promoção da melhoria da qualidade de vida dos Policiais Militares da Reserva Ativa: Uma pesquisa exploratória no Município de Erechim	2011
52	A influência da mídia na gestão do Programa Educacional de Resistência às Drogas e a Violência – PROERD	2011
53	O controle dos apenados do regime semiaberto em Porto Alegre e Viamão, durante o período em que se encontram recolhidos	2011
54	A (in) evolução do investimento realizado na Brigada Militar para a aquisição de coletes balísticos e pistolas Calibre .40	2011
55	Serviços em gestão de Polícia Ostensiva: Análise do custo no 4º Batalhão de Polícia de Área de Fronteira da Brigada Militar	2011
56	A atuação do Comitê Estadual de Mobilização pela Segurança no Trânsito no Rio Grande do Sul	2013
57	Bairros do Município de Porto Alegre de maior incidência de domicílio dos presos que entraram no Presídio Central no período de janeiro a junho de 2012	2013
58	Execução do gerenciamento pelas diretrizes: sistema de metas aos Oficiais Superiores, Gestores da Brigada Militar	2013
59	A (des)valorização da carreira de nível superior da brigada Militar sob a ótica do Oficial da reserva não remunerada	2013
60	A Brigada Militar e o processo de participação popular e cidadã: a visão dos gestores dos Comandos Regionais	2013
61	Um diagnóstico sobre a administração dos militares estaduais presos judiciais recolhidos nos quartéis da Corporação	2013
62	Gestão por resultado como conduta dos agentes públicos na administração, educação, policiamento e fiscalização de trânsito	2013
63	Os processos administrativos florestais estacionados no CABM – uma análise de seu passivo	2014
64	A atuação do controle interno do Estado na Brigada Militar	2014
65	Abono Incentivo à Permanência no Serviço Ativo (AIPSA) para oficiais da carreira de nível superior da Brigada Militar	2014
66	A descentralização do serviço aeropolicial: Análise da viabilidade e necessidade da instalação do serviço aéreo de segurança pública, nos municípios de Santa Maria, Rio Grande e Passo Fundo em conjunto com o SAMU	2014
67	A Força Tarefa da Brigada Militar no Presídio Central de Porto Alegre: Percepção Atual dos Internos e Visitantes e a Opinião de Autoridades do Sistema Prisional após 20 anos de sua criação	2015
68	A Viabilidade de contratação temporária de Oficiais Inativos da carreira de nível superior da Brigada Militar, voluntários para prestação de tarefa por tempo certo, exclusiva de polícia militar ou de bombeiro militar	2015
69	Ferramenta gerencial PRO HOSP para melhoria na qualidade da gestão e prestação de serviços do Hospital da Brigada Militar de Porto Alegre: estudo de aplicabilidade para parceria público privada (PPP)	2015
70	Gestão pública por resultados e sua aplicabilidade na segurança pública	2015
71	O emprego da análise criminal na gestão operacional da segurança pública, na cidade de Porto Alegre, para otimização dos recursos disponíveis do	2015

	DCCI e do CPC, no 1º semestre do ano de 2015.	
72	Os desafios e as possibilidades da gestão colaborativa na Brigada Militar	2016
73	Gestão Operacional por Resultados - A Operação AVANTE na Brigada Militar como instrumento de redução dos índices de criminalidade no Município de Cachoeirinha - Área de Atuação do 26º BPM	2016
74	Convênios com Municípios: estratégias da Brigada Militar para o serviço extraordinário voluntário	2016
75	Parâmetros para a fixação de Órgão de Polícia Militar de Polícia Ostensiva de Proteção Ambiental no estado do Rio Grande do Sul	2017
76	Estruturação da Assessoria Parlamentar da Brigada Militar	2017
77	Análise do uso do Sistema AVANTE como fator contribuinte para o desenvolvimento de ações de polícia que visem a diminuição dos índices de homicídios dolosos no Município de São Leopoldo	2017
78	Análise dos percentuais de tempo de serviço e de inativação de praças convocados pelo processo de antiguidade ao Curso Técnico em Segurança Pública – CTSP	2017

Fonte: Elaborado pelo autor com base em informações do Instituto de Pesquisa da Brigada Militar (2018).

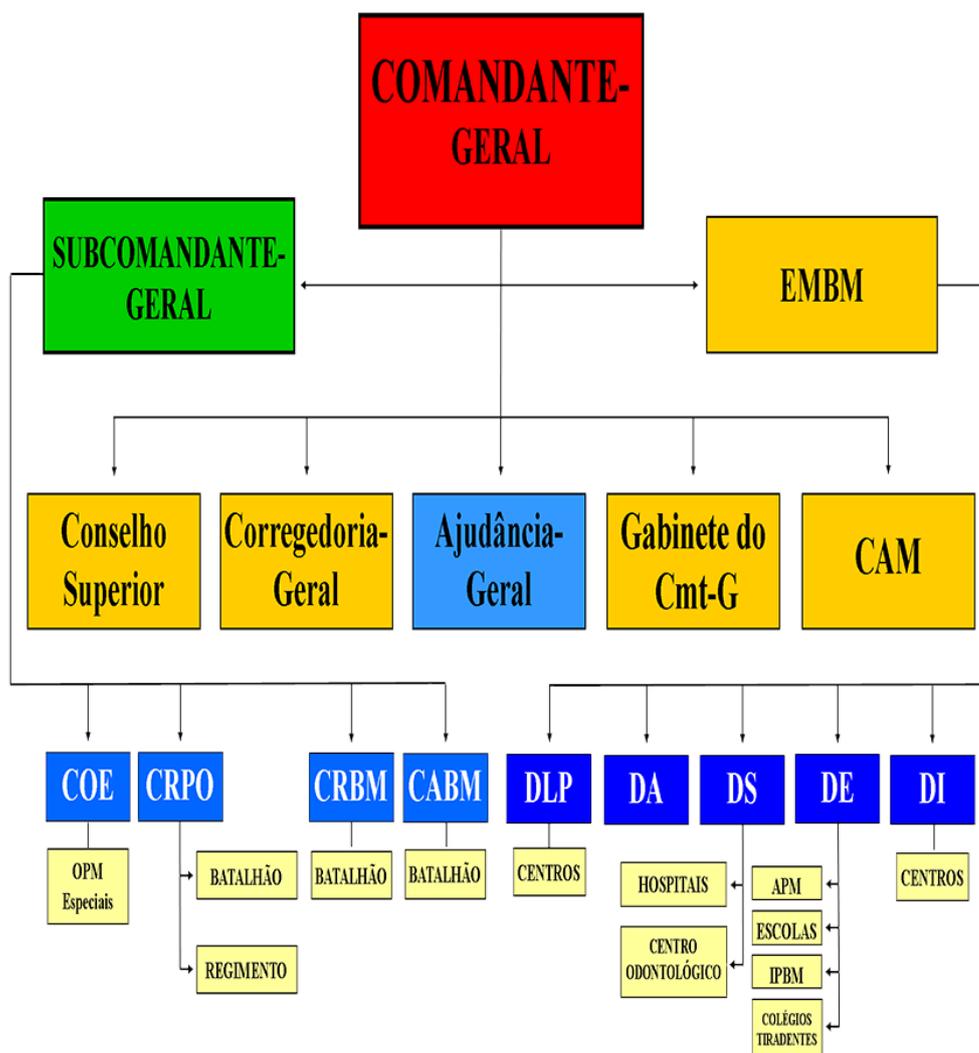
**ANEXOS**

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE SEGURANÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – 2017



Fonte: SSP/RS

ANEXO B – ORGANOGRAMA DA BRIGADA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – 2017



Fonte: Brigada Militar / RS

## ANEXO C – EDITAL N° 21/ DE-DET/2017 DO CEPGSP



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA  
BRIGADA MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ENSINO

**EDITAL Nº021/DE-DET/2017**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS E GESTÃO EM SEGURANÇA  
PÚBLICA**  
**(CEPGSP/2017)**

**1. INFORMAÇÕES GERAIS**

a. Autorizado pelo comando da Instituição pelo PROA N° 17/1203-0006016-9, o curso CEPGSP/2017 objetiva qualificar e habilitar os oficiais superiores da Brigada Militar para desenvolver a equilibrada progressão na carreira, nos termos do Art. 5º, § 1º da Lei Complementar nº 10.992/97.

b. O CEPGSP/2017 será desenvolvido em **06 (seis) etapas**:

**1) Primeira etapa - Nivelamento teórico**

a) Integra o processo seletivo e consiste na avaliação do conhecimento técnico-profissional dos candidatos, tendo por referencial as obras literárias abaixo relacionadas:

- FUNDAMENTOS DE PLANEJAMENTO PROSPECTIVO APLICADOS À POLÍCIA MILITAR, Sérgio Henrique Soares Fernandes, Editora D'Plácido, 2ª edição, 2016;
- GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES, Vicente Campos Falconi, Editora Falconi, 5ª edição, 2013; e
- DE EXÉRCITO ESTADUAL À POLÍCIA MILITAR: O PAPEL DOS OFICIAIS NA POLICIALIZAÇÃO DA BRIGADA MILITAR (1892-1988), Romeu Machado Karnikowski, 2010 (Capítulo VI da Tese de Doutorado).

b) Critérios de avaliação - Nivelamento teórico:

(1) O oficial convocado deverá alcançar grau mínimo 7,0 (sete) para a aprovação, que se constitui em pré-requisito para as demais etapas do curso.

(2) O grau alcançado nesta fase comporá a média final do curso do rol de disciplinas das demais fases do CEPGSP/2017, para critério de desempate no intuito da classificação final do curso.

(3) Para esta etapa o Departamento de Ensino comporá uma banca de oficiais superiores para a elaboração e correção da prova escrita, que será individual e constituída por questões dissertativas a cerca do referencial literário constante na letra "a)" do subitem "1)" da letra "b." do nº "1" do presente edital.

(4) Havendo divergência sobre a nota atribuída, o candidato poderá encaminhar recurso ao diretor de Ensino, em até 48 horas contadas a partir da divulgação dos resultados da referida avaliação.

(5) A reprovação do candidato nesta fase do processo seletivo não corresponde à "reprovação em curso oferecido pela Corporação", prevista na Lei de Promoção de Oficiais como "ponto negativo".

(6) A prova escrita será realizada na Academia de Polícia Militar.

## **2) Segunda etapa – Exames Médicos:**

Conforme descrição no item 2, letra "h" do presente Edital.

## **3) Terceira etapa – Exames Físicos:**

Conforme descrição no item 2, letra "i" do presente Edital.

## **4) Quarta etapa – Metodologia (1ª Fase - Metodológica):**

a) Consiste na disciplina que orientará os oficiais-alunos sobre estudo da metodologia, com o intuito de conduzir a formatação do projeto de pesquisa e a sua realização de acordo com o alinhamento das regras institucionais contidas na NI ET nº 008, bem como as linhas de pesquisas a serem sugeridas pela Corporação.

b) Esta etapa será executada pelo Instituto de Pesquisa da Brigada Militar (IPBM)/APM, que deverá indicar os orientadores de conteúdo metodológicos do curso ao diretor do DE, bem como supervisionar as referidas orientações.

### **c) Critérios de Avaliação – Metodologia**

(1) A aprovação na disciplina será definida pela aceitação do projeto de artigo pelo IPBM.

(2) O projeto do artigo é individual e consiste em pré-requisito para a continuidade na etapa seguinte do Curso.

## **5) Quinta etapa - Doutrina de administração policial (2ª Fase- Estrutural):**

a) Esta etapa constitui-se nas disciplinas do curso conforme ANEXO "D" – Quadro de Disciplinas do CEPGSP/2017.

b) As avaliações desta etapa dar-se-ão por meio dos Trabalhos de Julgamento (TJ) de cada disciplina, conforme prevê o Regimento Interno do DE.

c) Para aprovação nesta etapa do curso a média mínima será igual a 7,0 (sete), consistindo em pré-requisito para a sexta e última etapa – conclusão e apresentação do artigo.

**6) Sexta etapa – Conclusão e apresentação do artigo (3º Fase – Orientação Metodológica):**

- a) A sexta e última etapa corresponde à produção e apresentação do artigo.
- b) Durante o curso será disponibilizado ao oficial-aluno 08 (oito) horas-aulas para orientação metodológica.
- c) O artigo será avaliado de acordo com as condições e critérios estabelecidos pelo IPBM/APM, por intermédio da Banca de Avaliação devidamente integrada por oficiais técnicos, de acordo com o tema proposto pelo aluno.
- d) O grau mínimo para aprovação do trabalho de conclusão e apresentação é 7,0 (sete).

**2. PROCESSO SELETIVO / PREENCHIMENTO DE VAGAS**

a. Para a inscrição para o processo seletivo do CEPGSP/2017, deverá ser remetido ao diretor do Departamento de Ensino o requerimento (conforme ANEXO "C" – Modelo de requerimento de inscrição para o CEPGSP/2017), até **191800 Jun 17**, exclusivamente para o e-mail [de-sens@brigadamilitar.rs.gov.br](mailto:de-sens@brigadamilitar.rs.gov.br), por intermédio do seu comando. Para a comprovação da autenticidade do documento será considerado o endereço de origem da mensagem eletrônica, no caso, o do OPM do respectivo oficial.

b. Os oficiais que não realizarem a inscrição até a data apazada serão considerados **DESISTENTES** do certame do CEPGSP/2017.

c. O preenchimento das vagas do CEPGSP/2017 obedecerá o critério de antiguidade entre os tenentes-coronéis e majores do QOEM, apurada pela CAM/SAMO, conforme ANEXO "B" – Relação dos oficiais superiores convocados para a seleção – CEPGSP/2017.

d. O CEPGSP/2017 terá 40 (quarenta) vagas, em turma única a serem preenchidas pelos oficiais superiores da Brigada Militar;

e. Serão selecionados os oficiais superiores da Brigada Militar, de acordo com a ordem de antiguidade expedida pela CAM/SAMO, da seguinte forma:

- 1) Para oficiais superiores integrantes da Brigada Militar:
  - a) 33 (trinta e três) vagas do Quadro de Oficiais de Estado-Maior (QOEM);
  - b) 07 (sete) vagas do Quadro de Oficiais Especialista em Saúde (QOES);

f. Para a fase de seleção, os candidatos serão chamados na ordem de antiguidade dos oficiais superiores dos QOEM e QOES, conforme relações em anexo. Uma vez chamado para o referido curso e não havendo a sua inscrição, até o encerramento previsto, o oficial será considerado como desistente.

g. São requisitos do candidato convocado para participar do processo seletivo CEPGSP/2017:

1) Não estar em gozo de Licença Para Tratar de Interesse Particular; Licença Especial; Licença para Tratamento de Saúde Própria ou para Tratamento de Saúde de Pessoa da Família.

2) Não estar submetido a Conselho de Justificação.

3) Não estar cumprindo pena e/ou sob benefício de "Sursis", por sentença judicial.

4) Não estar agregado, com base no Art. 92 da Lei nº 10.990, de 18 de agosto de 1997 (Estatuto dos Servidores Militar da Brigada Militar), excetuados os casos previstos no item "I" e na letra "M" do item III, do parágrafo 1º do mesmo dispositivo legal.

5) Constar no rol de oficiais convocados para a seleção do CEPGSP/2017.

#### h. Do Exame de Saúde

1) O Exame de Saúde terá caráter eliminatório e será realizado por banca médica específica, designada pelo Departamento de Saúde (DS), no dia e horário estabelecidos no calendário geral.

2) Na ocasião da realização do Exame de Saúde, o candidato que necessitar de Avaliação Física Especial (AFE) deverá apresentar toda a documentação que justifique sua condição perante a banca, bem como cópia da publicação do Boletim Interno de sua OPM onde consta a situação de AFE, conforme NI/ET nº 003.3, de 22 de outubro de 2015.

3) Por ocasião do Exame de Saúde, o candidato deverá apresentar os seguintes exames complementares:

(a) Hemograma completo,

(b) Comum de urina,

(c) Glicemia,

(d) Creatinina,

(e) Colesterol total,

(f) Eletrocardiograma,

(g) A candidata do sexo feminino também deverá apresentar o exame de HCG, em complemento aos demais exames solicitados acima;

(h) Os candidatos a partir dos 40 (quarenta) anos de idade, assim como os que estiverem com os índices de colesterol total acima do padrão de referência, deverão apresentar o teste de ergometria.

4) Os exames laboratoriais, para efeito deste concurso, deverão ter a sua validade de até 06 (seis) meses, considerada a data da realização do exame médico para o presente concurso.

i. Do Exame Físico:

- 1) O Exame Físico terá caráter eliminatório;
- 2) O Exame Físico será aplicado aos candidatos aprovados no Exame de Saúde, por integrantes da Comissão Permanente de Pesquisa e Avaliação Física (COPPAFI) na Escola de Educação Física da Brigada Militar (EsEF/BM), sendo que, na ocasião, o candidato deverá portar documento de identidade.
- 3) O Exame Físico será constituído de prova prática composta pelos exercícios da Testagem de Avaliação Física (TAF) prevista na Nota de Instrução de Ensino e Treinamento nº 003.3 de 22.10.15, sendo realizado em um único dia.
- 4) O candidato será aprovado se atingir o conceito BOM, conforme a tabela de TAF da NI ET 003.3, de 22 de outubro de 2015 (211 pontos).
- 5) Os candidatos que no Exame Físico necessitarem de Avaliação Física Especial (AFE), deverão solicitar ao DS no momento da avaliação médica, fazendo constar na Ata de Inspeção de Saúde que está APTO com AFE, sendo que o médico deverá observar o que prescreve a NI ET 003.3 no que diz respeito às condições especiais de saúde, bem como, ao dar a referida avaliação, deverá informar qual a categoria do candidato se insere conforme o previsto no nº 2 do Anexo "D" (AFE) da NI ET 003.3, de 22 de outubro de 2015.
- 6) A Avaliação Física Especial (AFE) somente será aplicada aos candidatos avaliados no HBM-PA e constando na Ata de Inspeção de Saúde APTO a necessidade de AFE.
- 7) Ao Exame Físico não caberá pedido de revisão de provas, conforme o inciso I, do Art. 32 do Regulamento de Concursos Públicos, aprovado pelo Decreto nº 36.664, de 29 de novembro de 1994.

### 3. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

- a. O uniforme para a apresentação e realização dos exames médico e físico será o de EDUCAÇÃO FÍSICA E DEFESA PESSOAL – 5º - abrigo esportivo bege BM/calção.
- b. A coordenação do Curso será do Departamento de Ensino, por intermédio da Divisão de Ensino e Treinamento (DET) e a execução ficará a cargo da Academia de Polícia Militar (APM) e do Instituto de Pesquisa da Brigada Militar (IPBM/APM) na parte do TCC.
- c. Serão fornecidos alojamento e etapas de alimentação (conforme NI 13.2-F de 19 de dezembro de 2012) aos oficiais-alunos, pela APM.
- d. O Curso será desenvolvido com dedicação exclusiva do oficial-aluno o qual passará à disposição da APM, a partir da quarta etapa do CEPGSP/2017.

e. No caso de não preenchimento das vagas, se necessário, realizar-se-á nova chamada, que será feita na sequência de antiguidade dos oficiais superiores a partir do último convocado por este edital.

f. A reprovação em qualquer uma das disciplinas e/ou etapas do curso implicará imediatamente em cancelamento da matrícula do oficial-aluno e o seu respectivo desligamento do Curso.

g. O início do curso está previsto para 17 de julho de 2017.

h. Havendo dúvidas ou necessidade de maiores informações a respeito do certame, estas poderão ser direcionadas para a Divisão de Ensino e Treinamento do DE pelos fones: (51) 3288-4106, (51) 3288-4109 ou pelo e-mail: [de-sens@brigadamilitar.rs.gov.br](mailto:de-sens@brigadamilitar.rs.gov.br).

i. Os Recursos referentes ao exame médico deverão ser encaminhados à Junta Médica no momento da realização do Exame de Saúde, com resposta em até 48hs.

j. Os casos omissos no presente edital serão solucionados pelo diretor de Ensino.

Quartel em Porto Alegre, RS, 07 de junho de 2017.

**NAJARA SANTOS DA SILVA – Ten Cel QOEM**  
Respondendo pelo diretor do Departamento de Ensino

**ANEXO "A" EDITAL Nº 021/DE-DET/2017  
CALENDARIO GERAL – CEPGSP/2017**

DATA	Hora	ATIVIDADE	ATRIB
07 Jun 17	18h	Divulgação do Edital de convocação para fase preliminar	DE
07 Jun 17	18h	Início do período para inscrição (requerimento) e pedido de desistência via e-mail.	Candidato
19 Jun 17	18h	Término do período para inscrição e para pedido de desistência	Candidato
19 Jun 17	18h	Encaminhamento do requerimento de inscrição do oficial por parte do Comando imediato, ao e-mail <a href="mailto:de-sens@brigadamilitar.rs.gov.br">de-sens@brigadamilitar.rs.gov.br</a> .	Comando Imediato
20 Jun 17	18h	Divulgação e convocação dos oficiais para realizar a prova eliminatória de conhecimentos específicos (Nivelamento Teórico).	DE
26 Jun 17	14h	Realização da avaliação (Nivelamento Teórico) – Prova eliminatória de conhecimentos específicos a ser realizada na APM.	Candidato
30 Jun 17	18h	Divulgação dos resultados da avaliação da prova eliminatória de conhecimentos específicos - (Nivelamento Teórico) e ausentes.	DE
30 Jun 17	18h	Abertura de prazo para recurso.	DE
03 Jul 17	18h	Encerramento do prazo para recurso.	DE
04 Jul 17	18h	Divulgação dos resultados do julgamento dos recursos e convocação para realização do Exame Médico.	DE
05 Jul 17	08h	Realização do Exame Médico na FSR/APM. O DS deverá enviar para o e-mail <a href="mailto:de-sens@brigadamilitar.rs.gov.br">de-sens@brigadamilitar.rs.gov.br</a> a Ata de Exame Médico onde constará o Exame de Saúde e a relação dos candidatos aptos, inaptos e ausentes.	DS
05 Jul 17	18h	Divulgação do resultado do Exame Médico, constando a relação dos candidatos aptos, inaptos e ausentes e abertura do prazo para recursos.	DE
07 Jul 17	18h	Encerramento do prazo para recurso.	
10 Jul 17	18h	Divulgação dos resultados do julgamento dos recursos do Exame Médico e convocação para realização do Exame Físico.	DE
11 Jul 17	08h	Realização do exame físico (TAF) na EsEF/BM-DE, sob coordenação desta, que deverá indicar as bancas para avaliação física dos oficiais. Após o término dos exames, a EsEF/BM enviará para o e-mail <a href="mailto:de-sens@brigadamilitar.rs.gov.br">de-sens@brigadamilitar.rs.gov.br</a> a Ata de Exame Físico onde constará a relação dos oficiais aptos, aptos com AFE, inaptos e ausentes, com a respectiva pontuação em cada fase.	EsEF/BM
11 Jul 17	18h	Divulgação do resultado do exame físico, constando a relação dos oficiais aptos, aptos com AFE, inaptos e ausentes.	DE
13 Jul 17	18h	Convocação dos oficiais Alunos classificados para a realização do Curso.	DE
17 Jul 17	08h	Início do Curso e escolha dos orientadores metodológicos	IPBM/APM

Quartel em Porto Alegre, RS, 07 de junho de 2017.

**NAJARA SANTOS DA SILVA – Ten Cel QOEM**  
Respondendo pelo diretor do Departamento de Ensino

**ANEXO "B" EDITAL Nº 021/DE-DET/2017**

**Relação dos oficiais superiores (tenentes-coronéis e majores) aptos a se inscreverem à seleção do CEPGSP/2017**

**Quadro de Oficiais de Estado-Maior****Do Ten Cel QOEM**

TCel QOEM	ANTONIO CARLOS MACIEL RODRIGUES JUNIOR	2211629
-----------	--	---------

**Ao:**

Maj QOEM	MAURICIO RICARDO VIEIRA FLORES	2258803
----------	--------------------------------	---------

**Oficiais Especialistas em Saúde:****Do Maj QOES:**

TCel QOES	DIOGO FELIPE MASCARENHAS NASSIF	2309386
-----------	---------------------------------	---------

**Ao:**

Maj QOES	CHRISTIANO PERIN	2889480
----------	------------------	---------

Quartel em Porto Alegre, RS, 07 de junho de 2017.

**NAJARA SANTOS DA SILVA – Ten Cel QOEM**  
Respondendo pelo diretor do Departamento de Ensino

## ANEXO "C" – EDITAL Nº 021/DE-DET/2017

MODELO DE REQUERIMENTO DE INSCRIÇÃO E DESISTÊNCIA PARA O  
CEPGSP/2017

POSTO	NOME COMPLETO		ID FUNC.
OPM		CRPO	
Qualificação Policial-Militar: ( ) QOEM ( ) QOS			
Curso/Estágio pretendido: <b>Curso de Especialização em Políticas e Gestão em Segurança Pública – 2017</b>		Período:	Ônus do Estado: <b>Alojamento e alimentação</b>
<b>DADOS DO REQUERENTE: (Preenchido pela OPM verificando os assentamentos)</b>			
Turma do CFO ano :		Inclusão na BM:	
End. residencial:			
e-mail:			
Telefone celular:			
Telefone residencial:			
Está em gozo de algum tipo de Licença? ( ) Não ( ) Sim. Qual?			
Está sendo submetido a Conselho de Justificação? ( ) Não ( ) Sim			
Gozou de algum tipo de licença nos últimos 60 (sessenta) dias retroativos à data do Edital? ( ) Não ( ) Sim. Resposta afirmativa informar qual licença?			
Está em cumprimento de pena e/ou benefício de "Sursis" por Sentença da JME ou Comum? ( ) Não ( ) Sim. Resposta afirmativa informar qual o número do processo?			

\_\_\_\_\_  
Nome e Posto – Local e data

**ENCAMINHAMENTO:**

Do Cmt do \_\_\_\_\_

Ao Sr Diretor do DE

Encaminho-lhe o presente, com parecer (**favorável ou desfavorável**) certificando que o Ten Cel/Maj QOEM \_\_\_\_\_, ID Func \_\_\_\_\_, do \_\_\_\_\_ (OPM), (**preenche ou não preenche**) os requisitos estabelecidos no Edital 021/DE-DET/2017 do CEPGSP/2017.

\_\_\_\_\_ em \_\_\_\_\_, RS, dia, \_\_\_ de junho de 2017.

\_\_\_\_\_  
Comandante do CRPO/Departamento/Chefia

**ANEXO "D" – EDITAL Nº 021/DE-DET/2017  
QUADRO DE DISCIPLINAS CEPGSP/2017**

FASES	MÓDULO	DISCIPLINA	CH
1ª FASE METODOLOGICA	I - METODOLOGIA CIENTÍFICA		30
2ª FASE ESTRUTURAL	II - FUNDAMENTAÇÃO DA SOCIEDADE	1. Estado, Segurança Pública e Ciência Policial	30
	III - JURÍDICO	2. Direito Administrativo da Segurança Pública	30
	IV - ADMINISTRAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS	3. Processo Decisório e Análise de Cenários - Alta Gestão	30
		4. Gestão Pública e Planejamento Estratégico Situacional - Alta Gestão	30
		5. Logística e Orçamento	30
		6. Propedêutica e Gestão de Ensino	25
		7. Estratégia de Controle da Gestão Pública	25
		8. Políticas Públicas de Segurança - Alta Gestão	25
		9. Construção e Análise de Projetos e Convênios	30
		10. Análise de Risco Aplicada à Função Policial - Alta Gestão	25
	V - CIÊNCIA POLICIAL E POLÍCIA OSTENSIVA	11. Inteligência Estratégica de Segurança Pública	30
		12. Dinâmica da Criminalidade	25
<b>TOTAL</b>			<b>365</b>
<b>SEMINÁRIO DE INTEGRAÇÃO</b> (Sem Gratificação de Magistério)			20
3ª FASE ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA	VI - TCC (conclusão e apresentação do artigo científico).	Orientação individual dos artigos científicos aos discentes (30 alunos X 8 h/a)	240

Quartel em Porto Alegre, RS, 07 de junho de 2017.

**NAJARA SANTOS DA SILVA – Ten Cel QOEM**  
Respondendo pelo diretor do Departamento de Ensino

## ANEXO D – PORTARIA Nº 716/EMBM/2018



**ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA  
BRIGADA MILITAR**

**PORTARIA Nº 716/EMBM/2018**

**Institui o Planejamento Estratégico da Brigada Militar para o período 2018-2022 e estabelece as diretrizes para a sua execução.**

**O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA BRIGADA MILITAR**, no exercício da competência delegada pelo Comandante-Geral da Brigada Militar através da **Portaria N.º 123.A/EMBM/2018**, e

**CONSIDERANDO** o conteúdo da Portaria nº 632/EMBM/2016, Portaria nº 677/EMBM/2017 e da Portaria nº 681/EMBM/2017.

**CONSIDERANDO** que a implementação do Programa Avante estabeleceu as bases para o fortalecimento da cultura de gestão organizacional da Brigada Militar e que no decorrer do ano de 2017, através do Programa, foi instituído o “Projeto Avante Sênior” e nomeado o grupo de trabalho para elaboração do Planejamento Estratégico do período 2018-2022.

**CONSIDERANDO** que a elaboração do Planejamento Estratégico envolveu todos os Setores da Corporação, evidenciando uma construção coletiva, com a liderança do Comando da Instituição e do Conselho Superior. Coordenada também pelos Comandos Regionais, Diretores, Chefes e do Conselho de Assessoramento Estratégico, e consultados os efetivos no sentido de abranger os anseios de toda a Instituição;

**CONSIDERANDO** que o Planejamento Estratégico servirá como diretriz geral de atuação para a Corporação e servirá ainda como oportunidade de ampliar a sinergia entre as áreas da Instituição, alinhando-se os esforços que garantirão o aprendizado e o crescimento organizacional de longo prazo,  
**RESOLVE:**

**CAPÍTULO I  
DO PLANEJAMENTO E DA GESTÃO ESTRATÉGICA**

**Art. 1º** Fica instituído o Planejamento Estratégico da Brigada Militar para os anos de 2018 a 2022, nos termos do Anexo único desta Portaria.

**§ 1º** As ações, iniciativas e projetos da Instituição deverão estar alinhados aos objetivos e estratégias contidas no referido planejamento.

§ 2º As regras dispostas nesta portaria constituem as diretrizes que nortearão a sua gestão e execução.

§ 3º A elaboração do Plano Plurianual e a peça orçamentária anual da Brigada Militar, na medida do possível, deverão atender a matriz de priorização do Planejamento Estratégico.

§ 4º Anualmente, até o mês de julho, deverá ser realizada a previsão orçamentária do planejamento para o ano seguinte.

Art. 2º A implementação das estratégias ao longo do período obedecerá aos seguintes critérios de priorização:

§ 1º **Crítica** é toda a estratégia de impacto significativo para a Instituição, a qual deverá ser realizada prioritariamente e plenamente, não importando que recursos sejam necessários.

§ 2º **Importante** é aquela que está bem definida e a Instituição se compromete em realizá-la, mas os recursos e prazos ainda são variáveis e negociáveis.

§ 3º **Desejável** é a que está definida, mas não há como se comprometer em relação a ela, bem como os recursos e prazos também são variáveis e negociáveis. O progresso ocorrerá na medida dos recursos e do tempo.

## CAPITULO II DA GOVERNANÇA

Art. 3º A governança do Planejamento será realizada através dos três níveis da gestão organizacional: **Estratégico:** composto pelo Comando e pelo Conselho Superior. **Tático:** formado pelos Comandantes Regionais, Diretores, Assessores, Chefes de Seções do EMBM e integrantes do Conselho de Assessoramento Estratégico. **Operacional:** integrado pelos Comandos de Unidade, Facilitadores, Multiplicadores, Gerentes e Equipes de Projetos devidamente constituídos.

Art. 4º A Coordenação do Planejamento estratégico será realizada pelo Chefe do EMBM, em conjunto com os Líderes, Facilitadores, Multiplicadores, Gerentes e Equipes envolvidas nas estratégias.

Art. 5º O Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP será o responsável pela metodologia de trabalho e comunicação interna do planejamento, bem como deverá dar suporte e controlar a execução dos projetos e ainda providenciar na disponibilização de sistemas, equipamentos, materiais e treinamentos necessários ao exercício da governança.

## CAPITULO II DO MONITORAMENTO DOS RESULTADOS

Art. 6º O Planejamento e as iniciativas decorrentes dele, bem como seus resultados serão monitorados e avaliados semanalmente no nível

operacional e mensalmente nos níveis tático e estratégico, acompanhando-se a evolução das ações e o estágio de implementação, as dificuldades encontradas e as medidas necessárias ao cumprimento dos objetivos e suas estratégias.

**§ 1º** O acompanhamento dos trabalhos será realizado através da disponibilização de sistema específico, composto por métricas, indicadores e metas capazes de subsidiar o planejamento, a tomada de decisão e a correção de procedimentos, quando necessário.

**§ 2º** Semestralmente será realizada reunião de avaliação com os Multiplicadores, Facilitadores e Gerentes de Projetos nomeados pelos Comandos, Diretores e Chefias visando se identificar as dificuldades enfrentadas, as ações corretivas, os avanços e as medidas necessárias a concretização dos projetos.

### **CAPITULO III DA APRENDIZAGEM E DA COMUNICAÇÃO**

**Art. 7º** A execução do planejamento deverá ser acompanhada de processo de aprendizagem envolvendo todas as áreas da Instituição, para que seus integrantes tenham a dimensão da importância do trabalho individual diário na efetividade dos objetivos buscados e na construção de um pensamento estratégico coletivo.

**Art. 8º** O EGP deverá trabalhar para fortalecer a utilização de ferramentas e práticas modernas de gestão, bem como deverá buscar a realização de parcerias com Organizações Públicas e Privadas ligadas à área de planejamento, oportunizando a contribuição de diversos atores, com múltiplas percepções e conhecimentos externos a Corporação.

**Art. 9º** Trimestralmente deverá ainda elaborar relatório específico descrevendo o nível de execução, os trabalhos realizados, as dificuldades encontradas e os resultados alcançados, bem como as sugestões de melhorias a fim de aprimorar o processo de aprendizagem e crescimento organizacional.

**Art. 10.** A Assessoria de Comunicação Social – PM/5 deverá realizar ações de comunicação institucional com o propósito de disseminar o conteúdo do plano, facilitar a compreensão das estratégias e gerar comprometimento em torno do mesmo.

**Art. 11.** Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

QCG, em Porto Alegre, RS, 24 de agosto de 2018.

**JÚLIO CÉSAR ROCHA LOPES - Coronel QOEM  
Chefe do Estado-Maior da Brigada Militar**

Anexo único – Planejamento Estratégico da Brigada Militar para os anos de  
2018-2022.