

**Proposta de modernização e melhoria da Gestão Organizacional da  
Delegacia de Proteção à Criança e Adolescente (DPCA) de São  
Luis/MA**

**São Luís  
2020**

**Proposta de modernização e melhoria da Gestão Organizacional da  
Delegacia de Proteção à Criança e Adolescente (DPCA) de São  
Luis/MA**

**São Luís  
2020**

## **Resumo**

Este trabalho aborda a gestão organizacional da Delegacia de Proteção à Criança e Adolescente – DPCA na cidade de São Luís/MA, e tem como objetivos apresentar as técnicas utilizadas atualmente e propor mecanismos de modernização no que tange aos trabalhos realizados nesta unidade policial, demonstrando, assim, que com apenas mudanças gerenciais e administrativas a DPCA pode vir a desenvolver um papel diferenciador na efetiva proteção de crianças e adolescentes. A metodologia utilizada para este trabalho foi a pesquisa bibliográfica, análise de dados e levantamentos *in loco*.

Palavras-chave: Gestão. Modernização. Delegacia de Proteção à Criança e Adolescente.

**Abstract**

This paper addresses the organizational management of the Police Protection to Children and Adolescents - DPCA in São Luís / MA, and aims to present the techniques currently used and propose modernization mechanisms in relation to the work done in this police unit , demonstrating , so that with only managerial and administrative changes CAPD can come to develop a distinctive role in the effective protection of children and adolescents . The methodology used for this work was the literature search, data analysis and surveys on the spot.

**Keywords:** Management. Modernization. Protection station for Children and Adolescents.

## INTRODUÇÃO

Desde a década de 1980, as administrações públicas ao redor do mundo realizaram mudanças substanciais em suas políticas de gestão. Essas reformas administrativas buscaram novos conceitos e tendências derivadas do setor privado, utilizando-as como *benchmarks* para organizações públicas em todas as esferas de atuação governamental.

Hays e Plagens (2002, p.327) dão uma noção da magnitude dessas reformas: “estratégias aclamadas de reforma têm vindo diretamente do setor privado numa onda que talvez possa ser considerada a mais profunda redefinição da administração pública desde que esta emergiu como uma área de especialidade identificável”.

Nesse contexto, o modelo burocrático até então utilizado no setor público tornou-se o alvo das mais ásperas críticas, acrescentando-se o fato de que esferas até então consideradas como rígidas e estanques, passaram a sucumbir frente a este modelo ultrapassado de gestão, como, por exemplo, a Segurança Pública.

Diante desta realidade, dois outros modelos organizacionais foram apresentados como alternativas ao modelo burocrático: a administração pública gerencial e o governo empreendedor, cujos paradigmas incorporam lições para a melhorar a efetividade da gestão das organizações públicas, dando dinamismo às relações e novas tendências.

Especificamente no que tange à Segurança Pública, o Brasil tem enfrentado, mais intensamente nos últimos vinte anos, um problema no que diz respeito à decadência, sucateamento e gerenciamento obsoleto do seu sistema.

Em que pese o país já dispor de políticas específicas para a área da Segurança Pública, estudos e diretrizes voltados para o aspecto gerencial desta mesma área ainda são extremamente insuficientes.

Vale ressaltar, ainda, que dentre as políticas públicas essenciais (saúde, educação, segurança), a Segurança Pública tem sido a que menos sofreu transformações e inovações em relação à gestão e a programas e práticas.

A participação social também se encontra a parte, quando se fala em Segurança Pública. Para se ter ideia, até hoje só houve registro de apenas uma Conferência Nacional – CONSEG, enquanto que na Saúde e na Educação já foram realizadas 14, e mesmo assim as ações propostas não tem sido implementadas.

Escassos investimentos em capacitação de gestores, inexistência de planejamento e de indicadores precisos, ausência de mecanismos e instrumentos para a avaliação de

resultados e dos impactos das ações implementadas são reflexos do modelo de gestão adotado na área de Segurança Pública.

E estas afirmações encontram mais um óbice a ser transposto: em poucas áreas, como na Segurança Pública, os espaços para a inovação são tão restritos e o apego à tradição tão arraigados no tocante as suas instituições, culturas e modelos de gestão. Assim, especificamente nesta área, encontra-se uma resistência incomum à introdução do novo, o que constitui, em si mesma, parte do problema a ser enfrentado.

A médio e longo prazo, esses novos modelos de gestão - administração pública gerencial e o governo empreendedor - têm potencial para mudar o modo com que a Segurança Pública é conduzida e administrada.

Mas é importante frisar que, não raras vezes, reformas do tipo são empunhadas com meros propósitos retóricos, que conseqüentemente têm poucos efeitos ou fracassam completamente, o que não é a proposta do presente trabalho, já que se faz uma análise a partir de uma visão interna de servidores ali lotados, sem pretensões políticas ou de qualquer outra natureza.

Nesse diapasão a escolha da DPCA motivou-se por alguns fatores principais: a possibilidade de inserção e análise interna do complexo, o desafio palpável de minimizar consideravelmente o sucateamento em diversas esferas da DPCA e a contribuição para a qualificação e efetivação dos seus serviços e produtos, a partir de mudanças gerenciais e administrativas.

Os objetivos científicos do presente trabalho, então, são responder a três perguntas: 1. Quais os problemas gerenciais mais graves encontrados na DPCA? 2. O que seria preciso fazer para minimizá-los? 3. Estas respostas encontradas são suficientes para que se tenha uma DPCA mais eficiente, creditada socialmente e pautada no respeito aos direitos constitucionalmente estabelecidos?

Este artigo, assim, propõe-se a estudar o modelo gerencial adotado hoje no sistema de Segurança Pública brasileiro, apontando seus gargalos que diretamente interferem na prestação qualitativa dos serviços, contribuindo significativamente para o engessamento e o descrédito da Segurança pública perante a sociedade.

Após, analisar-se-á a aplicação desse modelo especificamente na Delegacia de Proteção à Criança e Adolescente – DPCA em São Luís do Maranhão, descrevendo o seu funcionamento, elencando seus pontos críticos e, por fim, sugerindo mecanismos para a

modernização da gestão nesta área específica da Segurança Pública no Estado do Maranhão.

Observa-se que não serão objetos do presente estudo questões de significativa importância, como políticas criminais, sistema penitenciário, sistema socioeducativo e órgãos que compõem a Justiça Criminal e suas atuações no campo da Segurança Pública, embora sejam extremamente relevantes. Também não serão abordadas outras questões teóricas mais abrangentes, como conceitos de crime e violência, manifestações da violência no Estado ou processos de criminalização.

Metodologicamente, este artigo será elaborado através de pesquisa bibliográfica, análise e levantamento de dados, observação participante e pesquisas *in loco* (entrevistas e questionários).

## **2 ENTENDENDO O COMPLEXO DPCA/ MA**

### **2.1 CONTEXTUALIZANDO A PROTEÇÃO DA CRIANÇA E ADOLESCENTE**

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, no ano de 2010, o Brasil tinha um total de 56. 295.500 milhões de crianças e adolescentes, equivalente a aproximadamente 29,51% do total da população.

Apesar de, segundo dados deste mesmo Instituto, ter havido um decréscimo populacional na faixa etária referente, igual afirmação não se pode fazer quando se trata do enfrentamento da violência contra crianças e adolescentes, que cresce exponencialmente ao ano.

Embora nos primórdios de nossa História os jesuítas que aqui se instalaram já sinalizarem atribuições diferentes para crianças e adolescentes, principalmente no que tange à educação, foi apenas no Código Penal do Império de 1830<sup>1</sup>, que houveram as

---

1 Art. 10. Também não se julgarão criminosos:

1º Os menores de quatorze anos.

Art. 13. Se se provar que os menores de quatorze anos, que tiverem cometido crimes, obraram com discernimento, deverão ser recolhidos às casas de correção, pelo tempo que ao Juiz parecer, com tanto que o recolhimento não exceda á idade de dezessete anos.

Art. 18. São circunstancias atenuantes dos crimes:

(...)

10. Ser o delinquente menor de vinte e um anos.

Quando o réu for menor de dezessete anos, e maior de quatorze, poderá o Juiz, parecendo-lhe justo, impor-lhe as penas da cumplicidade.

primeiras manifestações de controle sociais voltadas especificamente para essa esfera populacional.

Seguindo a linha histórica, segundo Cunha (1998), estamos na terceira doutrina de estudo da situação político-jurídica do menor. Segundo este autor, já passamos pela fase do Direito Penal do Menor, que se preocupava apenas com a delinquência, dividindo os menores quanto ao seu discernimento, para assim atribuir-lhe responsabilidade, logo, não abarcava todos os menores; a segunda doutrina, da Situação Irregular do Menor, foi instituída no início do século XX, quando em 1923 foi criado o primeiro Juízo de Infância do Brasil e o Código de Menores de 1927. Nessa fase, a concepção assistencialista passa a embasar a tutela estatal das crianças e adolescentes abandonados e carentes, mas ainda sem preocupação com a vitimização dos mesmos.

É somente nessa terceira doutrina, de Proteção Integral, que se enquadram a ordem constitucional vigente, que traz dispositivos referentes à proteção integral da criança e adolescente nos artigos 227 e 228, regulamentados pelo Estatuto da Criança e Adolescente – ECA, Lei 8.069/90.

Essa nova concepção jurídico-técnico-policia tem como objetivo proteger a infância em suas várias esferas e integralmente, desmistificando o tripé menor-marginal-pobre.

Diante dessa nova doutrina, o Estado do Maranhão regulamentou a Delegacia de Proteção à Criança e ao Adolescente – DPCA para os casos de violência contra crianças e adolescentes, através do Decreto 20.531/04, criando, assim, uma “delegacia especializada em proteção”, sob o comando, à época, da Gerência de Estado de Segurança Pública.

O mesmo Estado, em sua concepção, previu um aparato maior e especializado em proteção, onde funcionasse não apenas uma Delegacia Especializada, como também um Centro de Perícias Oficiais – CPO (criado com o Decreto 20.532/04) e todos os órgãos responsáveis pela proteção de crianças e adolescentes na esfera jurídica, vislumbrando, assim, o Complexo de Proteção à Criança e Adolescente do Estado do Maranhão, que deveria subsidiar toda a extensão territorial do Maranhão.

## 2.2 A DPCA/ SÃO LUÍS



Embora não se tenha abordado minuciosamente os tipos de violência que as crianças e adolescentes foram expostos ao longo da história, são de fácil acesso os registros que remetem à exploração, negligência, opressão, crueldade e violências nas mais diversas searas contra infantes e adolescentes.

Com a aprovação da Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, conhecida como Estatuto da Criança e Adolescente - ECA, os direitos previstos na “Constituição Cidadã” dois anos antes promulgada, foram reunidos em uma única compilação legislativa, onde os direitos de crianças e adolescentes foram estruturados.

Esta legislação também deu importante passo no que se refere a previsão de gestão desses direitos, através de um sistema de garantias que visa atender ao cumprimento do que reza o artigo 86 do ECA, englobando todas as esferas responsáveis pela garantia e proteção dos direitos.

Seguindo a tendência de criação de órgãos capazes de aplicar a proteção instituída em lei, foram criadas ao longo da extensão territorial do país as chamadas DPCAs – Delegacias de Proteção à Criança e ao Adolescente, idealizadas como complexos de proteção integral e imediato para as crianças e adolescentes vítimas de violências caracterizadas como crime.

No Estado do Maranhão, especificamente, esse complexo só foi instituído legalmente no ano de 2004, através de decreto, e só iniciou suas atividades efetivamente no ano de 2005, quando o Estado brasileiro assinou compromisso com a Organização dos Estados Americanos (OEA) de que implementaria diversas políticas públicas na área da Infância e Juventude no Estado do Maranhão, motivadas pelos casos dos meninos emasculados.

O complexo que, segundo o decreto 20.531/04, passou a regulamentar a DPCA, voltada especificamente para os casos de violência contra crianças e adolescentes, passou a alojar a Delegacia de Polícia – DPCA; Centro de Perícias Técnicas para Criança e o Adolescente – CPTCA; Promotoria de Justiça Especializada em Crimes contra a Criança e Adolescentes de São Luís – PJECCA e Vara Criminal Especializada em Crimes contra Crianças e Adolescentes.

Tal feito, à época, foi de grande relevância e ineditismo na prática de atenção à criança e adolescente em situação de violência, pois conseguiu reunir, em um único Complexo, toda a estrutura jurídica para um atendimento eficiente, com qualidade e uma

estrutura adequada, tornando-se referência em todo o Estado e exemplo para que outros Complexos fossem criados.

Para mensurar essa importante implantação, necessário citar que o projeto visava realmente especificar e aperfeiçoar o tratamento da violência. Então, o Governo do Estado (SSP/MA) firmou parceria com a Secretaria Nacional de Segurança Pública - SENASP/MJ e viabilizou a capacitação em nível de Especialização de toda a equipe de profissionais, incluindo as Delegadas e Investigadores que seriam ali lotados, na Universidade de São Paulo/SP (LACRI) em Violência Infantil.

O Complexo DPCA do Estado do Maranhão existe, atualmente, apenas na capital do Estado, o município de São Luís, e se localiza no Complexo REFFSA (Estação Ferroviária do Maranhão), próximo à Praça Maria Aragão, e no município de Imperatriz. Tal Complexo visa, primordialmente, garantir um atendimento coordenado, eficiente e especializado, visando não apenas a apuração dos crimes, mas também a prevenção e defesa dos direitos.

O sistema de atendimento DPCA, segundo previsão legal, inicia-se com a comunicação do crime e sua apuração, cujo relatório e provas são enviados às autoridades competentes, Ministério Público e Poder Judiciário para as devidas providências. A depender da conduta delituosa, a vítima deveria ser encaminhada aos serviços de assistência social, educação, saúde e ao Conselho Tutelar, para que esses serviços atuassem dentro de suas atribuições e acompanhassem as vítimas de forma prolongada, tendo em vista as feridas profundas sofridas pela criminalidade em sujeitos psicologicamente ainda frágeis.

O Complexo deve atender, ainda, casos oriundos do interior do Estado, já que tem competência para atuar em todo o Estado, caso necessitem de uma estrutura probatória mais delicada, tendo em vista que no interior, infelizmente, as condições de trabalho são ainda aquém das necessárias, o que abarrotava, ainda mais, a alta demanda já existente na DPCA de São Luís. No Complexo, são confeccionados, ainda, os TCOs (Termos Circunstanciados de Ocorrência), quando se trata de crimes de menor potencial ofensivo, cuja pena não excede dois anos.

Os encaminhamentos à Justiça são feitos a partir de declarações expedidas pela DPCA e exames periciais na maioria das vezes realizadas no CTPCA, mas às vezes há necessidade de acionar outros órgãos, como ICRIM (Instituto de Criminalística) e IML (Instituto Médico Legal), que servem a toda a estrutura de Segurança Pública do Estado

do Maranhão e situam-se nas dependências da Universidade Federal do Maranhão - UFMA , configurando, desta forma, o chamado Inquérito Policial.

Assim, as crianças e os adolescentes que chegam à Delegacia com suspeita de terem sido vítimas de violência sexual ou alguma prática similar constante no ECA ou no próprio Código Penal, são encaminhados ao CTPCA para atendimento clínico e psicológico, concomitantemente, é realizada investigação social, tudo visando, no menor tempo possível, a certificação da ocorrência ou não da violência. Caso esta seja confirmada, a vítima retorna à Delegacia, que, por sua vez, encaminha-a, de acordo com a constatação do crime, ao Poder Judiciário.

Além desta estrutura mínima, a Delegacia, segundo o decreto anteriormente mencionado, é composta por quatro Seções que visam a distribuição e efetiva realização das tarefas cotidianas da Delegacia. A Seção de Vigilância e Apreensão é responsável por intimações, estratégias de investigação e diligências, relatórios continuados de investigações em andamento, prisões, localização de vítimas, intercâmbio com outras unidades policiais, inclusive fora do Estado e executar vigilância ininterrupta e seletiva de pessoas e locais suspeitos.

A Seção de Custódia Legal é dividida em quatro setores: recepção (fazer o primeiro atendimento, inclusive fazendo a distribuição para os setores responsáveis), comissariado (dar andamento às ocorrências policiais, inclusive realizando prisões, manter atualizados serviços de protocolo, materiais e conservação e limpeza da Delegacia), prevenção (planejar campanhas educativas, realizar palestras e preparar material para tais ações em conjunto com o setor de informática) e setor de informática (responsável por organizar o banco de dados da Delegacia, organizar estatísticas, preparar layout de materiais para campanhas e proceder alimentação das informações necessárias para a Secretaria de Segurança Pública).

Já a Seção de Investigação Social é responsável pelo levantamento do contexto social no qual a vítima está inserida, além de organizar e classificar as denúncias, controlar o andamento os inquéritos policiais, organizar os arquivos a serem encaminhados para o setor de informática e encaminhar informações à profissionais especializados.

Por fim, a Seção de Cartório, deve preparar e ordenar as peças do inquérito policial, elaborar e expedir certidões, manter a guarda das legislações pertinentes, elaborando estatística mensal a ser encaminhada às unidades superiores.

No que se refere à estrutura do CTPCA, segundo o decreto de criação, é um Centro que tem por finalidade garantir o atendimento qualificado de crianças e adolescentes vítimas de violência, englobando atendimentos físico, psicológico e social dos vitimizados, além de encaminhá-los a outras redes, caso seja necessário.

Em sua composição, o decreto prevê: médicos legistas especializados em atendimento a casos de violência contra crianças e adolescentes; psicólogos e assistentes sociais com a mesma especialização anteriormente mencionada; e setor de apoio administrativo.

Ressalta-se, quanto ao CTPCA, a exigência literal de participação em curso de formação especializado para desempenhar o mister, além de submissão anual a avaliação de atualização dos conhecimentos técnicos, devendo permanecer, minimamente, por dois anos no corpo especializado de atendimento.

Importante mencionar, ainda, a inexistência até hoje da estrutura de cargos. Os profissionais atuam em regime de contratação, o que gera uma série de implicações negativas na continuidade e na qualidade das ações.

Como se pode observar, a estruturação da rede de serviços acima expostas é abrangente e capaz de pôr em prática as medidas de proteção às vítimas, facilitando e dinamizando o fluxo de atendimento. Além disso, humaniza o atendimento, transparecendo à sociedade o comprometimento articulado entre todos os agentes envolvidos.

### **3 PANORAMA ATUAL DO COMPLEXO DPCA**

#### **3.1- COMO FUNCIONA NA PRÁTICA?**

Na busca de informações de como, na prática, funcionava e funciona a DPCA, partiu-se para entrevistas e levantamentos de dados com servidores que passaram ou estão lotados no Complexo.

Constatou-se que quando de sua inauguração, no ano de 2005, a DPCA contava apenas com um Delegado Titular, o que inviabilizava os serviços dessa Delegacia em virtude da demanda. Assim, alguns Delegados foram ali lotados provisória e alternadamente.

Convém destacar, que no período em apreço, essa Unidade funcionava de forma isolada, porquanto ainda não estava instalado o Complexo, o que tornava o espaço físico bem mais amplo, vez que totalmente ocupado pela Delegacia, de acordo com relatos de servidores. Contudo, quando se falou sobre viaturas, foi descrito que havia apenas duas, veículos tipos populares de passeio, de pronto identificados como não adequados para os serviços de natureza policial, o que limitava a atuação do Complexo.

Também de acordo com entrevistados, o ambiente de trabalho era satisfatório, eis que os serviços fluíam de maneira normal, mesmo com a demanda já sendo alta. No ano de 2006 a Delegacia se inseriu no Complexo de Proteção à Criança e ao Adolescente – CPCA.

No que diz respeito ao efetivo, àquela época, embora a escassez fosse notória, um dos Delegados<sup>2</sup> entrevistados consignou que

(...) foi possível realizar um trabalho respeitável, com diversas operações, resultando em prisões de repercussão, com resultados satisfatórios, culminando com elucidações de fatos que repercutiram inclusive em âmbito nacional. Muitos desses resultados foram consequências do aprimoramento investigativo, porquanto os servidores constantemente passavam por treinamento/cursos voltados para o atendimento a ocorrências relativas ao público infante juvenil.

Outra situação que contribuía em muito para o entrave dos serviços da DPCA, segundo os entrevistados, era a produção e materialização das provas, notadamente nos crimes que deixam vestígio, a exemplo dos crimes sexuais (antigos crimes contra os costumes).

Segundo os servidores, os laudos do Instituto Médico Legal – IML, demoravam muito tempo para serem elaborados, conseqüentemente levavam muito tempo para serem encaminhados à Delegacia, o que refletia diretamente nos inquéritos policiais que ficavam parados, posto que não há como indiciar um suspeito sem a respectiva prova material, pelo que constantemente havia a necessidade de solicitar dilação de prazo para conclusão dos procedimentos investigatórios.

Tal questão refletia de maneira direta no Centro de Perícias Oficiais – CPO, órgão diretamente ligado ao IML, cuja especialidade era atender crianças e adolescentes vítimas diretamente no âmbito do Complexo, a fim de se evitar que os ofendidos fossem

---

<sup>2</sup> Delegado de Polícia Civil do Maranhão Marcos Wallace Pereira, em entrevista concedida via eletrônica em 12 jan. 2015.

encaminhados ao Instituto Médico Legal. Em que pese a brilhante ideia, o problema era que os médicos do CPO, em sua maioria, não faziam parte do quadro efetivo do IML, de modo que não raras vezes o quadro do Centro de Perícias quase sempre se via desfalcado, o que vinha a contribuir sobremaneira para o atraso dos laudos respectivos.

Curiosamente, nenhuma das informações coletadas mencionou a existência de parcerias no âmbito da prevenção de crime, eis que o foco, desde sua implantação, foi equipar minimamente o Complexo para realizar ao menos os serviços de repressão com qualidade.

Hoje, a DPCA/ São Luís abraça quase todos os crimes registrados nos outros distritos policiais do município, envolvendo crianças e adolescentes cuja autoria é imputada a pessoa maior de idade. A exceção se faz nos bairros Maiobão e Cidade Operária, que possuem Delegacias Especializadas, mas não funcionam em sistema de Complexo.

Já no que se refere à dinâmica de funcionamento, hoje o Complexo é formado apenas por DPCA, CPTCA e Promotoria, já que a Defensoria Pública e Poder Judiciário deixaram o Complexo em virtude do seu sucateamento e falta de condições de trabalho, o que, por si só, já enfraquece o modelo idealizado no seu decreto de criação.

Com relação à dinâmica de trabalho, as vítimas e acompanhantes, somente a partir do ano de 2014, ao formalizarem a notícia do crime através do Boletim de Ocorrência (B.O), e tratando-se de crime que deixa vestígio (lesão corporal, estupro de vulnerável, maus tratos, e outros), é que passaram a ser encaminhadas para exame de corpo de delito e fazer o primeiro atendimento com psicólogo, dentro do próprio Complexo de forma imediata, sem agendamentos.

No mesmo espaço desses atendimentos mais delicados, são também registradas ocorrências de toda natureza, bem como realizados termos circunstanciados de ocorrência, o que inviabiliza a possibilidade de atendimentos mais personalizados.

Tendo em vista o Termo de Compromisso 001/2018, firmado entre o Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão, a Secretaria de Segurança Pública do Estado do Maranhão e a Polícia Civil do Estado do Maranhão, com objetivo de fomentar a aplicação da Lei 13.431/2017, foi regulamentado o depoimento especial de crianças e adolescentes em sede policial.

Por esse motivo, a DPCA passa por uma nova reestruturação, com escopo de adequar as salas de acolhimento, ambientação e depoimentos às exigências estabelecidas na Lei anteriormente mencionada.

Atualmente, também, têm sido realizados atendimentos preventivos em parcerias com órgãos de proteção, Conselho Estadual da Criança e Adolescente, Faculdades e escolas das redes pública e privada.

Em relação ao volume de trabalho, de acordo com relatório da Secretaria de Segurança Pública do Estado do Maranhão – SSP/MA<sup>3</sup>, a DPCA, no ano de 2019 ocupou a 3ª posição no que se refere a instauração de inquéritos policiais, e a 8ª posição quando o parâmetro é TCO.

Com uma média de quase 2.500 ocorrências ao longo dos três últimos anos (2017, 2018 e 2019), a DPCA passou a colecionar um volume imenso de práticas delituosas graves, já que lideraram os registros os crimes de crimes sexuais, lesões corporais e maus tratos.

Agrava-se a situação ainda dois pontos: o fato desta Especializada, como já mencionado, abarcar todo o Estado<sup>4</sup>, já que nas divisões Regionais não existem descentralizadamente, como as Delegacias de Atendimento à Mulher- DEAMs, o que diminui indubitavelmente a qualidade das investigações, colheitas de provas e atendimento adequado ao seu público alvo; e o fato de não existirem plantões específicos, fazendo com que os crimes dessa natureza sejam atendidos em qualquer unidade plantonista, fazendo desmoronar, durante o período noturno em que a DPCA não está funcionando, todo o ideal de atendimento único e diferenciado para crianças e adolescente.

Esse aumento, contudo, é desproporcional ao aumento e qualificação do efetivo da DPCA. Hoje, a Delegacia conta com 3 Delegadas, 3 Escrivães, 4 Investigadores, 6 Estagiários, 3 Administrativos e 1 Assistente Social.

Até o início do ano de 2017, 99% dos servidores ali lotados não haviam passado por nenhuma qualificação para atuarem especificamente na proteção de crianças e

---

3 Relatório e Produtividade das unidades policiais da região metropolitana de São Luís ano 2017 e Relatório e Produtividade das unidades policiais da região metropolitana de São Luís ano 2018.

4 No município de Imperatriz/MA foi implantada, formalmente, uma DPCA. Contudo, ainda não apresenta a estrutura adequada para lidar com o objeto de sua atribuição (não possui perícia específica, não possui servidores exclusivos).

adolescentes. Com o advento da lei 13.431/2017, somente 2% dos servidores lotados na referida unidade não passaram por qualificação.

Hoje a média de idade dos servidores é de 37 anos de idade, onde 80% possuem mais de 10 anos de serviço, sem prevalência de gênero, o que reflete uma equipe jovem, teoricamente dinâmica e receptiva às mudanças administrativas que devem ocorrer para melhor atender à clientela DPCA.

Em pesquisa<sup>5</sup> realizada no ambiente de trabalho na DPCA no ano de 2014, que visava aferir o clima institucional, constatou-se que a falta de planejamento nas ações, onde as definições são apresentadas e não discutidas, sem padronizações dos comandos e somada à falta de treinamentos específicos, geram um ambiente percebido pelos policiais como sendo desmotivante.

Na mesma pesquisa, concluiu-se que a visão dos servidores é que são percebidos, perante a sociedade, como uma instituição ruim, o que maximiza o sentimento de desmotivação, pois a comunicação ineficiente, a falta de materiais básicos para a atividade-fim (como computadores, impressoras, armamento e munições), as relações interpessoais regulares e instalações físicas também regulares, por si sós já geram esse sentimento desmotivante.

A sensação de frustração aumentava quando, segundo os próprios servidores, para melhorar o ambiente, pequenas mudanças já seriam de grande valia, como: cooperação, reparos simples (ex. pintura) e seguir o que estabelece o decreto de criação da DPCA, para que se pudesse realizar um trabalho com qualidade e efetividade.

Em entrevista realizada, também à época com a Delegada Titular da DPCA<sup>6</sup>, a mesma afirmou que estava à frente da DPCA/ São Luís há 06 (seis) anos, e desde então nunca houvera reforma, apenas pintura no ano de 2013. Segundo a referida, ainda, o Complexo precisava de reparos principalmente no forro, e que no ano de 2015 aconteceu a primeira reforma efetiva, para que o CPTCA e DPCA pudessem contar com mais espaço, já que o panorama da DPCA era de apenas 6 (seis) salas, um auditório e uma permanência para abarcar 5 delegadas, 3 escrivãs, 10 investigadores, 1 administrativo e 3 estagiários.

---

5 Pesquisa do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão em nov. 2014

6 Entrevista oral e presencial concedida para o presente trabalho científico em 13 jan. 2015



A partir desses dados, no ano de 2017 foram feitas melhorias estruturais da delegacia (pinturas, organização de layout, fluxo de atendimento), além de estar em vias de novas mudanças, com aquisição de equipamentos de informática, para que o fluxo de atendimento ocorra de forma mais célere e menos burocratizada.

Já no Centro de Perícias Oficiais - CPO, hoje chamado de CPCTA (Centro de Perícias Técnicas para Crianças e Adolescentes) é composto por um órgão superior (Diretoria) e três Seções de Perícias: Medico- Legal; Psicologia; e Social, além de uma Seção de Apoio Administrativo que atende a todos.

Vale ressaltar que, nos moldes de existência do CPTCA, o Estado do Maranhão é referência quanto à proteção de crianças e adolescentes vítimas de violência ou maus tratos. A existência do CPTCA ainda se mostra como única em nossa nação.

Em 2015 o Centro possuía apenas dois médicos legistas, cinco psicólogos e seis assistentes sociais, número insuficiente para manter a regularidade dos atendimentos e o regime de trabalho, que acontece das 8:00 h às 18:00 h. Também cabe ressaltar que os profissionais que ali trabalham, em sua maioria não são concursados, além de, há mais de quatro anos, não haver curso de atualização.

## **4 TENSÕES E CONTRADIÇÕES**

### **4.1- “MODERNIZAÇÃO” DO CRIME**

Debater sobre o crime e a violência hoje significa visualizá-los de forma multidisciplinar, pois são fenômenos dinâmicos, complexos, polissêmicos e controversos que expressam uma realidade plural. Por isso, suas definições são um desafio permanente, já que não se submetem a uma descrição fácil ou estática, pois os atos que os termos abarcam correspondem a uma enorme diversidade de definições e abordagens no campo das ciências que deles se ocupam (MINAYO *et al. apud* GONÇALVES, 2003).

Essa complexa engrenagem da criminalidade assume assim características peculiares, já que se infiltra e se dissemina em cada sociedade, amoldando-se às suas conjunturas culturais e econômicas, posteriormente assumindo uma dimensão maior ao se firmar com seu mercado próprio e lamentavelmente promissor.

Esse contexto exige, portanto, um trabalho policial investigativo mais dinâmico e capaz de interagir e adaptar-se rapidamente às mudanças de foco da criminalidade e da violência, bem como de suas especificidades.

A violência contra crianças e adolescentes, mais precisamente, revela-se, em todo o país, em uma crescente e, quanto mais se conhece a respeito desse tipo de violência, maiores são os números registrados.

A violência contra a criança e o adolescente constitui-se em todo ato ou omissão de pais, parentes, outras pessoas e instituições capazes de causar danos físicos, sexual e/ou psicológico à vítima. De um lado, implica uma transgressão no poder/dever de proteção do adulto e da sociedade em geral e, de outro, na coisificação da infância, isto é, numa negação do direito que crianças e adolescentes têm de serem tratados como sujeitos e pessoas em condições especiais de crescimento e desenvolvimento (ASSIS; AZEVEDO; GUERRA *apud* MINAYO, 2002, p. 95).

Segundo o Instituto Jonas dos Santos Neves<sup>7</sup>,

(...) o dado mais surpreendente diz respeito à autoria: em mais de 60% dos casos observados, nas pesquisas e nos diversos levantamentos realizados no país, quem perpetra a violência é conhecido da vítima – parente, mãe, pai, padrasto, etc. Isso significa que essa matriz da violência, apesar de merecer máxima atenção e de constituir uma problemática da maior gravidade para os que a sofrem ou testemunham, seja por suas consequências presentes, seja por seus efeitos futuros (as pesquisas mostram que quem se submeteu à violência, na infância, ou a testemunhou, tem mais propensão a envolver-se com práticas violentas, mais tarde), não é acionada por criminosos profissionais ou por perpetradores que constroem uma carreira criminal.

Esse panorama implica o ponto da problemática, de onde se extrai a necessidade latente da implantação de políticas específicas, que não deveriam confundir-se com a repressão ou com a ação policial, ainda que estas sejam, evidentemente, também necessárias, e que, inclusive, envolvam a requalificação prática e cultural dos próprios profissionais da Segurança. Mas tal discussão deixa-se para um momento mais oportuno.

Fazendo-se levantamento do panorama criminal na DPCA, tomando como base os anos de 2017 a 2019, têm-se dados comparativos levando-se em consideração

---

7 Caderno de Pesquisa “Perfil da Juventude e Políticas Públicas no Espírito Santo – 2014”. Disponível em: [http://www.ijsn.es.gov.br/Sitio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4174:perfil-da-juventude-e-politicas-publicas-no-espírito-santo-2014&catid=42:estudos-sociais&Itemid=201](http://www.ijsn.es.gov.br/Sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=4174:perfil-da-juventude-e-politicas-publicas-no-espírito-santo-2014&catid=42:estudos-sociais&Itemid=201). Acesso em 19 fev. 2015.

inúmeras variáveis, que vão desde o registro de ocorrências até o encaminhamento de procedimentos à Justiça, dados estes extraídos dos Relatórios das unidades policiais da região metropolitana de São Luís anos 2017 e 2018 fornecidos pela Polícia Civil do Maranhão.

Em relação ao número de ocorrências registradas, observou-se que no ano de 2017 foram registradas 2.465 ocorrências, no ano de 2018 foram registradas 2.513 e em 2019 foram 2.456 registros, onde se percebe um aumento insignificante.

Porém, embora não tenha havido variação significativa no número de ocorrências, observou-se que a produção da DPCA foi mais exigida. Tal afirmativa é importante de ser esclarecida, pois o simples registro de boletins de ocorrência não significa início de procedimento policial, já que existe a possibilidade de registros com fins apenas de resguardar direitos, que não necessariamente ensejam investigação criminal.

Os dados, nesse sentido, colhidos a partir do ano de 2012, tem-se que foram realizados, 309 procedimentos entre TCO (termo circunstanciado de ocorrência) e IPL (inquérito policial), enquanto no ano de 2013 foram realizados 380 procedimentos, o que sinaliza um aumento de 22,9%. Já a partir do ano de 2014, houve um aumento de 72,4% nesses números, passando a ser realizados 533 procedimentos policiais/ ano a partir de então.

A verificação dos principais tipos de ocorrência desta delegacia revelou, de acordo com os Relatórios, que crimes sexuais predominam no período pesquisado, representando 62,3% do registros realizados. Embora sejam crimes de difícil elucidação, em virtude das peculiaridades da vítima, do local de ocorrência e da restrita possibilidade de provas, infelizmente os números altos não nos podem dar a dimensão do total dessa prática criminosa.

A Subsecretária de Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente da Secretaria Nacional dos Direitos Humanos reconhece que a conscientização da população e a mudança cultural sobre a situação de violência sofrida por este segmento vêm contribuindo para o aumento das notificações. Por outro lado, enfatiza que o aumento da violência urbana e as punições pouco rigorosas contribuem para que o número de casos dessa natureza aumente e, conseqüentemente, ocorram mais denúncias (BRASIL, 2015).

A agressão física/ maus tratos vem a seguir, perfazendo 17,6% o número de ocorrências do tipo.

Já 20,1% dos registros referem-se a outras práticas criminosas (crimes contra a honra, abandono de incapaz, etc).

A pesquisadora Marlene Vaz (2010) afirma que, em relação aos crimes sexuais, a dificuldade de identificá-los está no fato de que eles podem não deixar vestígios, do mesmo modo que o adiamento em denunciá-los permite que as marcas desapareçam até a data da perícia policial. Além disso, certos sinais de atos libidinosos podem não ser identificados ou até mesmo confundidos com distúrbios intestinais.

Estatísticas levantadas nacionalmente em 2019 apontaram que o maior número de vítimas de abuso sexual de crianças e adolescentes ainda eram do sexo feminino, embora tenha havido alteração do Código Penal no que tange aos crimes sexuais – cerca de 80% –, e em 75% dos casos registrados o abusador era o pai ou padrasto; em 12%, outros familiares; e em 38%, amigos da família.

A violência sexual é um dos tipos de violência doméstica menos notificado. Isto pode ser justificado pelo tabu que representa, há constrangimento por parte da vítima em denunciar este tipo de crime. A intimidade e a vergonha são elementos centrais do processo de reconhecimento e anúncio dos crimes sexuais. (FALEIROS, p. 34, 2001)

Verificou-se, ainda, que o local de ocorrência é, com maior frequência, à própria residência da vítima, com aproximadamente 73,84% no período pesquisado. A via pública veio a seguir, perfazendo 26,16%. Logo, no círculo familiar estão os principais responsáveis pelos atos violentos e a casa é o local de maior ocorrência destes casos.

No que tange à variável idade, tem-se que a maior parte das crianças vitimizadas encontrava-se na faixa etária de 10 a 12 anos, percentual que correspondeu a 13% das ocorrências no período pesquisado, seguida pela faixa de 06 a 08 anos de idade, com 11,7%. Já a violência contra adolescentes, a faixa de idade de maior incidência é a de 13 a 15 anos, num percentual médio que atinge 34,80% nos anos pesquisados, seguida pela faixa de idade de 15 a 17 anos, com 16,92% das ocorrências.

Tais dados são entristecedores, pois durante os levantamentos, foi verificado que os crimes tendem a vitimizar crianças e adolescentes cada vez mais precocemente, e, por outro lado, a DPCA ainda se estrutura adequadamente para atenderem essa demanda singular.

Segundo a pesquisadora Miriam Sagim (2008),

(...) importante salientar que a criança ou o adolescente que sofre abuso e maus-tratos, não importa a natureza, normalmente perde

a autoestima, tornando-se retraído, sem confiança nos adultos, e com dificuldade de estabelecer relações harmônicas com outras pessoas. Essa criança ou adolescente que vivencia histórico de violência tende, aliado a outros fatores determinantes, a tornar-se um adulto agressor de outras crianças e se envolver em crimes e prostituição.

#### 4.3- MODELO DE GESTÃO ULTRAPASSADA

O modelo burocrático de gestão, que vigorou de meados do século XVIII até parte do século XX, ainda vigora como herança na Segurança Pública brasileira, em pleno século XXI. Tal afirmativa baseia-se na constatação de que o gerenciamento, neste setor específico de suas políticas e ações, quando não inexistentes, esbarra nas características do modelo weberiano: ineficiente, moroso, destoante das necessidades dos cidadãos, etc.

Ainda em 1949, o sociólogo americano Robert Merton, elaborou uma sequência de críticas a tal modelo, por ele denominadas de “disfunções burocráticas”, dentre as quais se pode citar: resistência às mudanças, desmotivação dos empregados em virtude de tarefas estritas, desvirtuamento de objetivos aproveitando-se da literalidade da lei, abuso da senioridade como critério para promoção funcional, corporativismo excessivo, arrogância funcional em relação ao público destinatário, etc. Infelizmente, tais “disfunções” encaixam-se no contexto do serviço público e é este panorama que se visa refletir na DPCA.

Levando-se em consideração o panorama atual da DPCA no que tange à estrutura, funcionamento, clima organizacional e avaliação dos números da DPCA já descritos ao longo do presente trabalho acadêmico, resolveu-se, fazer uma análise desse cenário, visando subsídios para uma gestão eficaz e um planejamento estratégico especificamente desenvolvido para a DPCA. Para tanto, escolheu-se como ferramenta a análise swot, em virtude de a mesma conseguir unir simplicidade ao sintetizar o ambiente analisado e identificação de elementos chaves para a gestão, inclusive apontando prioridades de atuação.

Assim, de acordo com os dados coletados, pesquisas realizadas e levantamentos feitos, foram identificados elementos-chave para a atuação da DPCA dentro de limites mínimos almejados socialmente. Foram, então, analisadas as oportunidades e ameaças (referentes ao ambiente externo), posteriormente cruzadas com as forças e fraquezas (referentes, no caso em estudo, à DPCA), para que se pudesse enquadrá-la em

determinado cenário, isto é, a DPCA é capaz de se defender das ações externas que impactam sobre ela ou é um departamento vulnerável frente a contextualização externa? Em caso positivo, quais pontos precisam ser neutralizados imediatamente?

Para esta análise, no apêndice tabulou-se cada uma das variáveis já mencionadas, preenchendo-as com itens identificados como cruciais para sucesso ou fracasso, no que se refere à gestão organizacional.

Assim, cruzamos os dados, pontuando de 0 (zero) se não influenciar até 2 (dois) sendo o grau de influência máximo de cada uma das forças e fraquezas sobre cada uma das oportunidades e ameaças.

Após, para analisar o cenário, somou-se a pontuação de cada cruzamento, dividindo-se pelo total máximo de pontos para que se obtivesse a porcentagem real que a instituição representa em cada cenário.

Desta análise, pôde-se observar que a DPCA apresenta-se no quadro representativo da debilidade, ou seja, não apresenta ferramentas para se proteger de suas fraquezas, mas, se estrategicamente trabalhada, consegue aproveitar as oportunidades que o ambiente externo proporciona para se estabilizar.

Tal resultado não se mostrou surpreendente, tendo em vista todos os números e falhas apresentados ao longo deste trabalho.

## **5 GESTÃO DE QUALIDADE NA SEGURANÇA PÚBLICA: UM BICHO DE 7 CABEÇAS?**

### **5.1 O QUE EXISTE NO BRASIL**

Após pesquisa bibliográfica, observou-se que, no que tange à temática ora ventilada, pouco se tem a respeito de inovações gerenciais na área da Segurança Pública, ou pior, poucos são os registros que permeiam a temática, o que se conclui que tal visão ainda não faz parte do cotidiano da Segurança Pública, embora academicamente já seja o direcionamento a ser seguido.

Dentre outros motivos já apontados, esse também faz parte do conjunto que motivou a elaboração do presente trabalho científico.

Especificamente em Delegacias de Polícia Civil, os únicos registros encontrados sobre programas de modernização gerencial, partiram dos Estados do Rio Grande do Sul

e Pernambuco. Ressalta-se que, não por coincidência, são Estados de referência quando se trata de Segurança Pública.

No Rio Grande do Sul, o chamado “Programa de Modernização” lançado no ano de 2005 englobava todo o serviço público, não sendo direcionado especificamente para a Segurança Pública. Tal programa visava qualificar os serviços públicos em todas as áreas da administração, otimizando os recursos humanos e a possibilitando a redução dos custos, além de melhor atender as necessidades dos cidadãos.

Mas em reflexo do Programa, durante seis foi realizado diagnóstico da Polícia Civil, com o acompanhamento dos setores de planejamento e recursos humanos principalmente, visando a implementação do programa na Polícia.

Contudo, observa-se nos registros da Instituição Polícia Civil do Rio Grande do Sul, que o programa só conseguiu ser efetivamente formulado a partir do ano de 2012, cujos macroprocessos delineados como ponto de partida eram: elucidar ocorrências criminais, monitorar a qualidade das atividades de polícia, gerir atividades de apoio e a imagem policial.

O primeiro processo escolhido para ser implementado foi o que trata do atendimento ao público em órgãos policiais, como recepção, procedimentos e triagem. Para tanto, somente no ano de 2014 é que efetivamente foi implementado, com contratação de escritório de gerenciamento de projetos, definição da equipe composta por policiais civis para conduzir as atividades e encontros, cujo foco recaiu sobre o desenvolvimento de análises que buscam melhorar os índices de criminalidade e reestruturação de processos críticos da instituição.

Já em Pernambuco, Estado de referência quando se trata de gerenciamento na área de Segurança Pública, foi o único local que encontramos as primeiras ações gerenciais, embora tímidas, voltadas especificamente para a DPCA. Nesse Estado a DPCA foi transformada em Departamento, com a Lei nº 15.026, de 20 de Junho de 2013, além de ter sido criado, nesse ente da federação, uma Coordenação de Planejamento Operacional, cujas funções, segundo a referida lei, são de: assessorar, planejar, organizar, acompanhar, fiscalizar e promover a sistematização, a padronização e a integração das atividades de polícia judiciária, especializada, administrativa e de operações de repressão qualificada, objetivando a apuração das infrações penais; além de gerenciar e controlar os dados estatísticos de sua responsabilidade, atuando de maneira preventiva e comunitária nas

áreas das competências explicitadas nas atribuições de suas Delegacias de Polícia subordinadas.

Como se vê, se há dificuldade em se achar registros de propostas de modernização gerencial na Instituição Polícia Civil, não se pode esperar que sejam costumeiramente discutidas propostas e soluções gerenciais para departamentos ainda mais específicos, como o caso da DPCA o que soa, sem sombra de dúvidas, como um “bicho de sete cabeças”.

## **6 PROPOSTA DE MODERNIZAÇÃO**

As proposições a seguir elencadas visam, em um momento imediato: resgatar a motivação dos servidores; tornar as atividades mais eficientes; refletir na sociedade o sentimento de resposta à criminalidade contra crianças e adolescentes; utilizar os instrumentos físicos, intelectuais e financeiros até então disponíveis. Logo, são apenas algumas ações que não necessitam de grandes levantamentos ou visem grandes impactos, que sim, devem ser traçadas a médio e longo prazo (políticas estruturais).

Primeiramente, quando se busca um modelo de Segurança Pública gerencial tem-se que, antes de tudo, capacitar os operadores dessa área para que tenham uma visão administrativa, de planejamento e estratégica do seu contexto. Assim, sugere-se, em um primeiro momento, o fomento de cursos de capacitação de curta duração sobre esta temática desde os cargos mais altos até os servidores escolhidos para conduzir a direção das Delegacias Especializadas.

Com esse primeiro passo, os chamados Delegados Titulares serão capazes de visualizar criticamente o seu espaço micro, sendo capaz de traçar metas, estabelecer prazos, analisar resultados, delegar tarefas e aproveitar o conteúdo humano específico de cada servidor. Pois conhecer o custo x benefício ideal para realizar investimentos produtivos é essencial para qualquer visão gerencial.

Como produto desta ação, inevitavelmente, será possível a padronização de modelos de gestão e a despersonalização de comandos, a partir de um planejamento estratégico estruturado e comum a todos os órgãos do sistema de Segurança Pública estadual.



Ação posterior é a constante qualificação dos servidores lotados no Complexo DPCA, pois com um supervisor ou gestor com visão estratégica gerencial, será possível a identificação de aptidões e necessidades de cada componente de sua equipe.

Assim, cursos de capacitação anuais que perpassem por conteúdos que vão desde atendimento, administração de resultados, trabalhos em equipe, passando por identificação de comportamentos, sistema de garantia dos direitos da criança e do adolescente, o funcionamento da rede de proteção da criança e do adolescente, legislações especiais, psicologia forense, medicina legal, técnicas de mediação de conflitos, procedimentos e protocolos atualizados para médicos, psicólogos e assistentes sociais para o atendimento de crianças e adolescentes vítimas de violência, são de necessidade latente. Ressalta-se que boa parte desses cursos são disponibilizados, de forma gratuita, pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).

Contudo, embora os cursos acima citados sejam de fácil acesso, há que se enfrentar a falta de apoio e incentivo da própria Instituição Polícia Civil para que os servidores se qualifiquem através da SENASP. Assim, cabe a sugestão de que tais servidores sejam reconhecidos através de pontuação para promoção e manifestações de elogios para aqueles que conseguem aplicar os conteúdos na prática.

Outra opção, tendo em vista o panorama apresentado ao longo do trabalho são ações (que podem vir a se tornarem políticas, por que não?) de prevenção da criminalidade, como visitas constantes a bairros focos de criminalidade, campanhas de informação e reeducação familiar, informações sobre fatores propícios aos crimes contra crianças e adolescentes, educação sexual nas escolas, etc.

Essa se apresenta como proposição gerencial em virtude de produzir efeitos rapidamente, já que incidem diretamente sobre o foco gerador dos fenômenos que se deseja evitar ou conter. Também são ações de baixo custo, pois se encontram na “ponta” da estrutura política e não se destinam a agir sobre as macroestruturas socioeconômicas.

Mas há quem argumente que a repressão, se bem empregada, por não ter o propósito da urgência e do pronto atendimento, dificulta, em nossa sociedade, o retorno do problema. Porém, rebatendo tal afirmativa, pode-se dizer que são as ações preventivas que evitam a perda de vidas, reduzem danos e sofrimentos, trazem à sociedade o sentimento de tranquilidade e segurança e, quando isso acontece, essas ações é que são capazes de instalar padrões de comportamento que, por si sós, reduzem as pressões dos fatores criminógenos.

Desse ponto de vista, conclui-se que agir planejadamente sobre determinado recorte e de maneira superficial sobre causas imediatas de determinados crimes (ócio infanto-juvenil, analfabetismo, falta de informação, referências sociais e familiares, etc), reduz o número de vítimas, a taxa de risco, o grau de propagação do medo e a sensação de desamparo, e acaba sendo muito mais que “enxugar gelo”, mesmo se as ações em pauta não atingirem os núcleos estruturais dos problemas. Isso porque agir contra o crime, é justamente atacar suas causas, que nada mais são que falhas no cotidiano social.

Para tais ações preventivas objetivas, pode-se sugerir, ainda, a focalização territorial, analisada a partir da base de dados da própria Secretaria de Segurança e seus relatórios (“hotspots”) dos crimes de maior incidência em registros de ocorrência por áreas, para que se facilite o envolvimento da própria comunidade e redes operacionais. Além do estreitamento de relações, já que na DPCA são inexistentes parcerias com programas voltados para a prevenção, por exemplo, de crimes de estupro contra crianças e adolescentes.

Dentre alguns programas, após rápida pesquisa, pode-se elencar: “Programa Vira Vida”, do Sesi, “Projeto Infância Segura”, da Prefeitura de São Luís, “Programa Mais infância Mais turismo”, do Governo do Estado do Maranhão, dentre outros que já existem ou podem ser desenvolvidos inclusive com incentivo governamental.

Nessas ações preventivas realizadas por delimitação territorial, podem ser desenvolvidos, ainda, trabalhos específicos voltados para a área de saúde, com campanhas informativas sobre problemas de saúde que podem ser geradoras de crimes e violência contra crianças e adolescentes, e que não devem ser subestimados, como, por exemplo, alcoolismo, à dependência química e às desordens psicológicas.

Contudo, para implementar ações como as discorridas acima, faz-se necessário desenvolver planos de trabalhos efetivos, para que ações possam ser objetivamente traçadas, conhecidas e mensuradas pelos próprios servidores que ali desempenham suas funções, além de serem estabelecidas prioridades na implementação das soluções. Mais uma vez aqui, conclui-se ser imprescindível os cursos de base citados no início do capítulo.

De certo, obstáculos serão encontrados e muitas vezes difíceis de serem transpostos. Mas, se há um planejamento, com identificação dos prováveis empecilhos, mais preparada a estrutura estará para superá-los.

À primeira vista, identifica-se como dificuldades a serem enfrentadas: risco de as ações DPCA não estarem conectadas à conjectura real da Instituição Polícia Civil/MA; aplicação de uma visão muito generalizada da proposta; falha na “venda interna” dos projetos e sua comunicação ao longo da execução, ou seja, ser imposta de cima para baixo, onde o escalão de baixo não absorverá o verdadeiro objetivo dos projetos, transformando-se em meros executores de tarefas; insuficiência no acompanhamento da execução continuada dos projetos; e baixa quantidade de servidores interessados nessa visão gerencial de Segurança Pública, o que concentrará o seu desenvolvimento em apenas uma ou poucas pessoas.

Como se observa, são tarefas complexas, pois exigem a quebra de um paradigma cultural da Polícia Civil. Mas, ao mesmo tempo, apresenta elementos concretos e objetivos que são avaliados constantemente, o que direciona todo o trabalho para um caminho único e eficiente para todos.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É fato incontestável que muitas mudanças se aceleram no mundo e, para instituições, por conseguinte, estão os desafios de repensar e refazer sua Administração. A cultura de que “polícia se faz de qualquer jeito” deve ser de todo modo expurgado da nossa realidade, afinal, todas as instituições têm algo a ser administrado.

Atualmente, os estudos gerenciais voltam seus olhos para o planejamento, justamente para que as instituições possam reagir a situações mutáveis e imprevisíveis. É fato que muitos ainda associam a Polícia Civil ramificada em suas Delegacias, um papel poderoso no sentido de colocá-la como uma das poucas instituições que prescindem de gerência estratégica para com sua estrutura. Afinal, se está falando de serviço público! Logo, não há necessidade de ser estrategicamente administrado.

No bojo do presente trabalho, pôde-se visualizar o cenário atual do Complexo DPCA, bem como a sua proposta inicial ao ser formulada. A partir desse levantamento, houve a possibilidade de conclusão de que boa parte das dificuldades visualizadas podem ser minimizadas com a implementação de uma gerência organizacional e modernizada.

A primeira das indagações mencionadas no início do trabalho direcionava-se aos problemas gerenciais mais graves encontrados na DPCA, onde se pôde identificá-los nos setores organizacionais, estruturais e de pessoal.

Assim, refletiu-se sobre a importância que a área de Gestão assume nesse cenário, já que é responsável por identificar as dificuldades e necessidades que a DPCA possui, além de oferecer instrumentos capazes de dirimir celeumas e suprir as necessidades que a organização possui de maneira eficiente que, não necessariamente, importa em dispêndio financeiro excessivo.

Para o segundo questionamento, ou seja, o que seria preciso fazer para minimizar tais problemas gerenciais, concluiu-se pela necessidade de um planejamento da organização, para que haja qualidade nos serviços oferecidos por ela, com ações para os diferentes cenários previstos, além de pessoal motivado, agindo em conjunto e ciente da missão, visão e objetos da instituição na qual estão inseridos.

Já para a terceira proposição, pode-se afirmar que as ações iniciais sugeridas são um primeiro passo para que se tenha uma DPCA mais eficiente, creditada socialmente e pautada no respeito aos direitos constitucionalmente estabelecidos.

Em suma, para que se implante e desenvolva uma gestão organizacional eficaz, necessário se faz um planejamento estratégico, mas não como trampolim para aspirações individuais de cúpulas ou grupos reduzidos, e sim como forma de planejar cientificamente condutas e metas que necessariamente devem ser aplicadas para que os objetivos anteriormente delimitados sejam efetivamente alcançados. Pois, como diria Maquiavel, “o inovador tem por inimigos todos aqueles que obtinham vantagens com as velhas instituições”.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, S.; PERALVA, A. **Estratégias de intervenção policial no Estado contemporâneo**. Tempo Social, São Paulo, 1997.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

BAYLEY, D.; SKOLNICK, J. H. **Nova polícia: inovações nas polícias de seis cidades norte- americanas.** São Paulo: Edusp, 2001. (Série “Polícia e Sociedade”, n.2)

BRASIL. **Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.** Serviço de enfrentamento à violência, ao abuso e à exploração sexual de crianças e adolescentes (programa Sentinela). Brasília, 2012. Disponível em <http://www.mds.gov.br/programas/rede-suas/protECAo-social-especial/programa-sentinela-protECAo-social-as-criancas-adolescentes-vitimas-de-violencia>. Acesso em fevereiro de 2015.

CAMPOS, José Carlos da Silva. **Lesões corporais em crianças e adolescentes vítimas de violência familiar na Região da Grande Vitória.** 2006. 129 f. Dissertação (Mestre em Odontologia Legal e Deontologia) – Programa de Pós-graduação Odontologia Legal e Deontologia, Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Faculdade de Odontologia de Piracicaba, Piracicaba, 2006.

CERQUEIRA, C. M. **Políticas de segurança pública para um estado de direito chama do Brasil: o futuro de uma ilusão – o sonho de uma nova polícia.** Rio de Janeiro: s. n., 1998. (Col. Polícia Amanhã)

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração;** São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1983.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CUNHA. José Ricardo. **Visualizando a política de atendimento à criança e ao adolescente.** Rio de Janeiro: Litteris Editora Kroart: 1998.

DIGIÁCOMO, Murillo José. **O sistema de garantias de direitos da criança e do adolescente e o desafio do trabalho em “rede”.** Disponível em: <[http://www.mppr.mp.br/arquivos/File/Sistema\\_Garantias\\_ECA\\_na\\_Escola.pdf](http://www.mppr.mp.br/arquivos/File/Sistema_Garantias_ECA_na_Escola.pdf)>. Acesso em: 07 jan. 2015.

FALEIROS, Vicente de Paula; FALEIROS, Eva Teresinha (Coords.). **Curto e curtos circuitos: atendimento, defesa e responsabilização de abusos sexuais contra crianças e adolescentes.** Centro de Referência, Estudos e Ações sobre Crianças e Adolescentes (CECRIA). São Paulo: Veras Editora, 2001.

HAYS, Steven W.; Plagens, Gregory K. **Human resource management best practices and globalization: the universality of common sense.** Public Organization Review, v. 2, n. 4, p. 327-348, 2002.

MERTON, Robert K. **Social theory and social structure**; toward the codification of theory and research. Glencoe: Free Press, 1949.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O significado social e para a saúde da violência contra crianças e adolescentes**. In: \_\_\_ WESTPHAL, Márcia Faria (Org.). *Violência e criança*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002. p. 95 a 124.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

SAGIM, Mirian Botelho. **Violência doméstica observada e vivenciada por crianças e adolescentes no ambiente familiar**. 2008. 265.f. Dissertação (Doutora em Ciências) - Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade de São Paulo (USP) Departamento de Psicologia e Educação, Ribeirão Preto, 2008.

SEDA, Edson Moraes. **Infância e Sociedade**: Terceira Via. São Paulo: Edição Adês, 1998.

SVEIBY, Karl E. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998. <[http://www.peabirus.com.br/redes/form/post?topico\\_id=11369](http://www.peabirus.com.br/redes/form/post?topico_id=11369)> Acesso em: 05 abr 2014

SPOSATO, Karyna B. **Pedagogia do medo**: adolescentes em conflito com a lei e a proposta de redução da idade penal. São Paulo: Saraiva, 2006.

VAZ, MARLENE. **Abuso sexual**. In: \_\_Centro de Defesa da Criança e do Adolescente Yves de Roussan (CEDECA). Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.ufes.br/~proex/n01.html><http://www.cedeca.org.br/pesquisas.php>. Acesso em fevereiro de 2015.

VERONESE, Josiane Rose Petry. **Os direitos da criança e do adolescente**. São Paulo: LTR, 1999.

## APÊNDICE 1

### Construção da Matriz SWOT

#### Análise do ambiente externo

ORGANIZAÇÕES PRIVADAS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
01- Instituições administrativa e estrategicamente organizadas;	A1-Mercado altamente competitivo;
02- Setores altamente qualificados;	A2- Rotatividade de pessoal alta;
03- Estrutura física de qualidade;	A3- Impactos econômicos atuam diretamente nessas organizações;
04- Pessoal motivado pelo reconhecimento técnico;	A4- Necessidade de pagamentos de ótimos salários para cargos qualificados;
05- Setor de RH atuante;	A5- Profissionais que anseiam a estabilidade do setor público;
06- Atenção às tendências tecnológicas;	A6- Necessidade de altos investimentos sempre;

#### Análise interna da DPCA

FORÇAS INTERNAS	FRAQUEZAS INTERNAS
F1- Mercado não impacta diretamente na Instituição Polícia Civil e conseqüentemente na DPCA;	f1- Cultura institucional de que os cargos de direção equivalem à figura de administrador;
F2- Singularidade das investigações só conduzidas pela Polícia Civil e por seu aparato;	f2- Dificuldade em identificar crimes e criminosos em virtude de tecnologias obsoletas;
F3- Estabilidade do serviço público;	f3- Rotatividade de servidores;
F4- Amor e dedicação é o que movem seus servidores;	f4- Falta de investimento em qualificação constante e necessária de pessoal;
F5- Momento histórico propício para o crescimento, autoafirmação e credibilidade;	f5- Técnicas ultrapassadas para atendimento das vítimas;
F6- Instituição imprescindível para o Estado e para a sociedade;	f6- Delegacia especializada desacreditada no cenário local

#### Combinação da Matriz Swot

	O1	O2	O3	O4	O5	O6		A1	A2	A3	A4	A5	A6
F1	0	0	0	0	0	0		0	0	0	2	1	2
F2	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	2	0
F3	1	1	1	1	1	1		1	1	2	1	2	1
F4	1	1	1	1	1	1		1	0	0	1	1	1
F5	2	2	2	2	2	1		2	1	1	2	2	2

F6	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
f1	2	2	2	2	2	2	1	1	0	0	0	0
f2	2	2	2	2	2	2	1	1	0	1	0	0
f3	2	2	2	1	1	1	1	1	0	1	0	0
f4	2	2	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0
f5	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0
f6	0	1	1	1	0	2	1	0	0	1	0	0

Cenário resultante da Matriz Swot

	Oportunidades	Ameaças
Força	Potencialidades de ações defensivas $35/72 = 48,6\%$	Capacidade defensiva $45/72 = 62,5\%$
Fraqueza	Debilidade $51/72 = 70,8\%$	Vulnerabilidade $13/72 = 18\%$





1. IDENTIFICAÇÃO:

Autor: ANA ZELIA JANSEN SARAIVA GOMES		
RG: 325184941	CPF: 65108434391	E-mail: anazeliagomes@hotmail.com
Telefone:	Celular: (98) 984135254	
Título: Proposta de modernização e melhoria da Gestão Organizacional da Delegacia de Proteção à Criança e Adolescente (DPCA) de São Luis/MA		
Palavras-chave: Gestão. Modernização. Delegacia de Proteção à Criança e Adolescente.		
Curso: Especialização em Cidadania, Direitos Humanos e Gestão da Segurança Pública		
Tipo: <input type="checkbox"/> Graduação <input checked="" type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado		Orientador:

2. LICENÇA:

<b>DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA</b>
<p>O referido autor:</p> <p>a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.</p> <p>b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder ao Ministério da Justiça e Segurança Pública os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue.</p> <p>Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, declara que cumpriram quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.</p>
<b>LICENÇA DE DIREITO AUTORAL</b>
<p>Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Diretoria de Ensino e Pesquisa do Ministério da Justiça e Segurança Pública a disponibilizar meu trabalho de conclusão de curso por meio do site mj.gov.br, com as seguintes condições: disponível sob Licença Creative Commons 4.0 International, que permite copiar, distribuir e transmitir o trabalho, desde que seja citado o autor e licenciante. Não permite o uso para fins comerciais nem a adaptação desta.</p> <p>A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.</p> <p>Caso o autor opte por outra forma de licença, pedimos que entre em contato com a Diretoria de Ensino e Pesquisa do Ministério da Justiça e Segurança Pública, no telefone 61 2025-3819.</p>

São Luis/MA, 25/março/2021

Local      Data

Assinatura do Autor