

## ANAIS

### **O EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA (PMSC): DIAGNÓSTICO, REFLEXÕES E PROSPECÇÕES**

Luis Antonio Pittol Trevisan  
(Polícia Militar de Santa Catarina e Universidade do Estado de Santa Catarina)

Amanda Maciel Carneiro  
(Prefeitura Municipal de Paranaguá e Universidade do Estado de Santa Catarina)

Arlindo Carvalho Rocha  
(Universidade do Estado de Santa Catarina)

**Resumo:** O aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos de uma organização policial perpassa pelo reconhecimento de seu caráter eminentemente estratégico. O efetivo policial, assim, representa um dos referenciais na busca da melhoria na qualidade dos serviços de segurança pública prestados à sociedade e nas próprias condições de trabalho dos policiais, sob a ótica de suporte organizacional. A vista disso, partindo-se do pressuposto da existência de deficiência no quantitativo do efetivo da Polícia Militar de Santa Catarina, amplamente propagado, tem-se como objetivo deste estudo apresentar um diagnóstico de como tem se comportado o efetivo da corporação ao longo das últimas três décadas, bem como algumas projeções para os próximos anos. Para tanto, optou-se por utilizar o método que enfatiza o caráter indutivo, adotando-se a técnica da pesquisa bibliográfica e documental em estudo de caso. Como fundamento, vislumbra-se que as análises geradas terão grande serventia na tomada de decisão estratégica, ao apresentar cenários futuros de tendências e viabilizar reflexões e prospecções para a gestão organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão organizacional. Política de recursos humanos. Segurança Pública. Efetivo policial. Polícia Militar de Santa Catarina.

## **1 INTRODUÇÃO**

Desde o ano de 2011, está em vigor o Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina, instrumento de planejamento e gestão estratégica que tem por objetivo consolidar princípios, valores e eixos estruturantes da Corporação, no afã de proporcionar repercussões e desdobramentos positivos em todos os níveis de sua atuação (SANTA CATARINA, 2013).

A partir de então, a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) passou a balizar sua atuação administrativa e operacional dentro de critérios previamente estabelecidos e mensuráveis. Nesse movimento de mudança, propostas de melhoria

\* A revisão gramatical, ortográfica, ABNT ou APA foi realizada pelos autores.

foram introduzidas, de forma planejada, em prol de uma atividade policial mais efetiva.

Nessa linha de inovações, buscando aperfeiçoamento da dimensão estratégica, estabeleceu-se, como uma perspectiva crítica para visão de futuro, o fortalecimento e valorização do capital humano e organizacional da corporação, consoante a Portaria nº 059, de 24 de janeiro de 2012 (SANTA CATARINA, 2012).

Dentro da perspectiva acima, prioridades, objetivos e metas foram definidas não só para atender à sociedade e aos cidadãos, mas, também, aos próprios policiais militares, no sentido de lhes garantir (i) as condições pessoais de trabalho e (ii) o suporte organizacional necessário para prestar um serviço de qualidade (SANTA CATARINA, 2012).

No tocante ao suporte organizacional, um dos aspectos mais relevantes que o integra é a questão do “efetivo”. Utilizado aqui no seu significado específico, isto é, o número de servidores civis e militares dos diversos graus que compõem a instituição, o efetivo da PMSC é definido segundo as seguintes diretrizes: (1) Inclusão de policiais militares: possuir o número de policiais militares adequado às demandas sociais por segurança pública; (2) Servidores civis da Polícia Militar: alterar o quadro, ampliando o quantitativo e o número de funções exercidas; (3) Agentes temporários: garantir a permanência durante o tempo de contrato; (4) Guarnição mínima: garantir um número mínimo de policiais militares por município, adequado ao desempenho das atividades básicas de polícia ostensiva e preservação da ordem pública; (5) Liberação de efetivo para ações de polícia ostensiva e preservação da ordem pública: realocar o efetivo empregado em outras atividades para ações da atividade fim; (6) Movimentação: estabelecer critérios objetivos para a movimentação de policiais militares; (7) Disciplina: modernizar e adequar o regulamento disciplinar e desenvolver ações de correição que previnam desvios de conduta de policiais militares ou os identifiquem em estágio inicial (SANTA CATARINA, 2012).

Nada obstante, o Estado Maior Geral da corporação catarinense, instado a se manifestar em inúmeros questionamentos, principalmente oriundos do Ministério Público do Estado de Santa Catarina (MPSC) no exercício do seu poder de controle externo da atividade policial, declarou, nas informações constantes na instrução do recente Procedimento Preparatório nº 06.2017.00005471-9, instaurado por evolução da Notícia de Fato nº 01.2017.00016200-5, não possuir estudo que aponte qual seria o número ideal de policiais militares para atender a população do estado, tampouco desconhecer que exista, no mundo, alguma forma de distribuição de efetivo que aponte o número ideal de policiais, em decorrência da complexidade que envolve tal tema.

A vista disso, para os propósitos deste artigo, parte-se do pressuposto da existência de deficiência no quantitativo do efetivo da Polícia Militar de Santa Catarina, amplamente propagado e que tem se tornado fato público e notório, optando-se por utilizar o método que enfatiza o caráter indutivo, adotando-se a técnica da pesquisa bibliográfica e documental em estudo de caso. O presente estudo tem como tema o efetivo PMSC e baliza-se pela seguinte questão: qual o comportamento do efetivo que compõe a PMSC ao longo das últimas três décadas e quais as respectivas projeção para os próximos anos?

Vislumbra-se como objetivo geral deste estudo apresentar um diagnóstico que possibilite traçar panoramas de gestão de efetivo da PMSC. Deste, extraem-se

objetivos seis específicos, quais sejam: (a) apresentar projeções de curto, médio de longo prazo referente às análises relacionadas ao estudo; (b) apresentar taxas médias de crescimento e diminuição de grupos específicos, restritos aos estudados na presente análise, bem como de inatividade (aposentadorias) e inclusões; (c) verificar quantas inclusões seriam necessárias para se ter o mesmo efetivo proporcional, nos dias atuais, aos de 1994; (d) verificar se foi mantida a proporção entre gestores (oficiais) e executores (praças), comparadas às proporções de 1994; (e) apresentar taxas médias de inatividade (aposentadoria) e inclusão; e (f) identificar o momento em que o número de inativos ultrapassa os ativos, com base em análise de tendência.

Enuncia-se, nesse sentido, a hipótese da carência de recursos humanos para suprir a demanda existente e a prestação mínima dos serviços pela PMSC. Dessa forma, apresenta-se um estudo analítico a respeito do efetivo da Polícia Militar, para, ao fim, fornecer informações condizentes que sustentem, com credibilidade estatística, posicionamentos estratégicos do Estado-Maior Geral e do Comando Geral da PMSC frente ao Poder Executivo estadual, bem como inferências que possam atender ao prescrito no Plano de Comando da corporação.

## 2 O DIREITO À SEGURANÇA PÚBLICA E AS ATRIBUIÇÕES DA PMSC

O direito à segurança é um direito de todos os brasileiros e estrangeiros que residam no Brasil, ou seja, pessoas indeterminadas e ligadas por circunstâncias de fato. O artigo 5º, caput, da Constituição Federal, que baliza toda a sistemática dos direitos individuais e coletivos, expressamente garante "*aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito a vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade*" (BRASIL, 1988). Trata-se, portanto, de um direito indivisível e difuso.

Não bastasse a tutela constitucional expressa, o direito à segurança também é inerente à garantia ampla dos fundamentos republicanos que a Constituição confere, como a cidadania (art. 1º, inciso II) e a dignidade da pessoa humana (art. 1º, inciso III) (BRASIL, 1988).

A falta de respaldo, por parte do Estado, de ações positivas tendentes a garantir a segurança, acabam por inibir o cidadão do pleno desenvolvimento da sua personalidade, do exercício de seus direitos cívicos, de propriedade, de acesso à cultura e lazer, enfim, de ter uma vida livre e segura, tornando-o refém da criminalidade e da sensação de insegurança.

A efetivação de tal direito exige uma prestação estatal, demandando uma atuação (positiva) do Estado para que seja materialmente implementado o comando constitucional.

Esse é o entendimento de SCHÄFER (2013, p. 68)

Os direitos fundamentais devem ser classificados, pois, à luz dessas duas categorias, tendo-se presente a função realizadora do Estado, independentemente do momento histórico no qual foram reconhecidos: se materialmente, a partir do respectivo conteúdo, a realização do direito prescinde de atuação concreta estatal, trata-se de direito negativo (liberdades negativas: obrigação de abstenção da interferência na esfera pessoal por parte do Estado); se, ao contrário, a atuação concreta do Estado é pressuposto (e elemento) para realização do direito, estamos

diante de direito positivo ou prestacional (liberdades positivas: obrigação de intervenção ativa por parte do Estado).

Desse modo, tendo o indivíduo direito fundamental à segurança é dever estatal a proteção eficiente de tal direito, o que se dá tanto com a criação de normas protetivas de bens jurídicos quanto com ações concretas, a exemplo do efetivo policiamento ostensivo e o adequado aparato à atividade de persecução penal, aí incluindo a disponibilização de contingente de policiais militares adequado ao atendimento das necessidades da população, para que haja real resposta à criminalidade.

Nesse contexto, tem o Estado o dever de prestação eficiente de segurança. Elucidativa a lição de Schäfer (Ob. Cit. p. 73), em citação a Alexy, acerca do direito à proteção, aplicável ao caso:

[...] por direitos à proteção entende Alexy os direitos do titular de direito fundamental frente ao Estado para que esse o proteja de intervenções de terceiros, situação que se estende desde a proteção ante ações de homicídio do tipo clássico até a proteção diante dos perigos do uso pacífico da energia atômica. A proteção pode ser ofertada mediante normas de direito penal ou de processo penal, de ações administrativas e de atuações fáticas (prevenção policial ostensiva, por exemplo). As ações positivas podem ser de caráter normativo (exemplo: fazer norma jurídica para criminalizar a conduta) ou de natureza fática (exemplo, proteção policial).

Quanto à tutela do direito à segurança, preceitua o art. 144 da Constituição Federal:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:  
[...] V - polícias militares e corpos de bombeiros militares. [...] (BRASIL, 1988).

No mesmo sentido, dispõe o art. 105 da Constituição Estadual:

Art. 105. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:  
[...] II - Polícia Militar [...].  
§ 1º A lei disciplinará a organização, a competência, o funcionamento e os efetivos dos órgãos responsáveis pela segurança pública do Estado, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades (SANTA CATARINA, 1989).

Sobre as atribuições da Polícia Militar, o § 5º do artigo 144 da Constituição Federal positiva que "*às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública [...]*" (BRASIL, 1988). Além disso, o artigo 107 da Constituição do Estado de Santa Catarina assim dispõe:

Art. 107. À Polícia Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina, subordinada ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em Lei:

I - exercer a polícia ostensiva relacionada com:

- a) a preservação da ordem e da segurança pública;
- b) o radiopatrulhamento terrestre, aéreo, lacustre e fluvial;
- c) o patrulhamento rodoviário;
- d) a guarda e a fiscalização das florestas e dos mananciais;
- e) a guarda e a fiscalização do trânsito urbano;
- f) a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal;
- g) a proteção do meio ambiente; e



h) a garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicas, especialmente da área fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural;

II - cooperar com órgãos de defesa civil; e

III - atuar preventivamente como força de dissuasão e repressivamente como de restauração da ordem pública (SANTA CATARINA, 1989).

Desta forma, é dever do Estado, como forma de garantir o direito à segurança, munir a Polícia Militar das condições para sua atuação. Afinal, a norma constitucional do artigo 144 da Constituição Federal é imperativa e reclama ações do Poder Público pela implementação de políticas públicas.

Nesse sentido, a segurança pública é inegável serviço público e indelegável, cuja prestação administrativa da segurança pública, como função do Estado, possui os contornos de "[...] *um poder-dever, tal como, enfaticamente, o confirma a Constituição no art. 144, caput*" (MOREIRA NETO, 1991, p. 142).

Conceituando segurança pública, o mesmo autor assevera "*que a relação entre a ordem pública não é do todo para parte, mas de efeito para causa*", concluindo que a "*segurança pública é o conjunto de processos políticos e jurídicos destinados a garantir a ordem pública na convivência de homens em sociedade*" (MOREIRA NETO, 1991, p. 142).

Portanto, o direito à segurança, como poder-dever, é tutelado por meio dos serviços de segurança pública, desempenhados pelos órgãos públicos encarregados de tal fim, como a Polícia Militar, a qual deve se esmerar em prestá-lo com eficiência (art. 37, caput, da CF/88) e de forma adequada (art. 175, parágrafo único, IV, da CF/88).

Sobre a correlação entre serviços públicos e direitos fundamentais, elucidativa a lição de Justen Filho (2005, p. 480):

A atividade de serviço público é um instrumento de satisfação direta e imediata dos direitos fundamentais, entre os quais avulta a dignidade humana. O serviço público existe porque os direitos fundamentais não podem deixar de ser satisfeitos.

Logo, sem sombra de dúvidas, a prestação de segurança pública por meio da Polícia Militar está abrangida pelo conceito de serviço público. Daí porque a eficiência, no caso presente, invariavelmente perpassa pela manutenção de um número mínimo de agentes públicos aptos à prestação do serviço.

A perseverança de uma tendência deficitária de policiais militares, nos moldes das notícias que têm sido propagados no Estado de Santa Catarina, viola frontalmente o princípio da eficiência e do dever de prestar adequadamente o serviço, importando, em última análise, em afronta aos direitos fundamentais à vida, segurança, cidadania e dignidade da pessoa humana.

Sobre o princípio constitucional da eficiência e sua correlação com o serviço público pontuam Alexandrino e Paulo (2012, p. 202):

O objetivo do princípio da eficiência é assegurar que os serviços públicos sejam prestados com adequação às necessidades da sociedade que os custeia. A eficiência, aliás, integra o conceito legal de serviço público adequado (Lei n. 8.987/1995, art. 6º, §1º). [...].

De fato, foi com a internalização desse compromisso que se editou o Plano de Comando da PMSC, o qual estabelece um referencial na busca da melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade e nas condições de trabalho dos próprios policiais militares, com especial atenção ao suporte organizacional.

Considerando a visão de futuro anunciada, cabe aos gestores públicos, com base em estudos técnicos e científicos, reavaliar os indicadores de desempenho e os níveis de referência no quesito efetivo, que integra um dos tópicos do suporte organizacional, de modo a viabilizar uma efetiva gestão dos recursos humanos que logre êxito em alcançar o número de policiais militares adequado à realidade das demandas sociais por segurança pública.

### **3 DIAGNÓSTICO DO EFETIVO DA PMSC: REFLEXÕES E PROSPECÇÕES**

Consoante dados atualizados até o mês de novembro de 2017, extraídos do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos - SIGRH do Estado de Santa Catarina, disponibilizados pela Diretoria de Pessoal da PMSC a corporação catarinense conta com um efetivo total de 10.838 (dez mil, oitocentos e trinta e oito) policiais militares na ativa. Cumpre ressaltar que todos os policiais militares da ativa, salvo peculiares casos imperativos de afastamentos (v.g. restrições de saúde), estão disponíveis para emprego no serviço operacional, ou seja, atividade fim.

O emprego do efetivo da PMSC deve obedecer aos termos da Lei Estadual nº 16.773/2015, que dispõe sobre as formas de cumprimento da jornada de trabalho e o banco de horas no âmbito das instituições militares estaduais. De acordo com a referida lei, mais especificamente no seu art. 2º, há duas possibilidades de jornadas de trabalho ordinárias, quais sejam, “escalas de serviço” e “expediente administrativo”.

Nesse sentido, as “escalas de serviço” são o que mais se aproximam ao número de policiais militares que efetivamente trabalham no policiamento preventivo e ostensivo, enquanto o “expediente administrativo” mais se assemelha ao serviço administrativo. Frisa-se, no entanto, que se trata de uma similitude, pois, nos Batalhões e demais Organizações Policiais Militares (OPMs) operacionais, utiliza-se a jornada de trabalho “expediente administrativo” também para atividades que são consideradas de cunho preventivo e ostensivo (v.g. PROERD<sup>vi</sup>). Dito isso, em apertada síntese, a PMSC conta com 10.310 policiais militares em escalas totalmente ou prioritariamente operacionais (policiamento preventivo e/ou ostensivo) e 528 policiais militares em escalas prioritariamente administrativas (serviços administrativos).

No tocante à análise relacional e comparativa entre o efetivo existente e a sua suficiência para atender, satisfatoriamente, a população catarinense, algumas observações serão tecidas no corpo do presente estudo. Nada obstante, convém registrar que é contraproducente se defender um número ideal “estaque” em âmbito estadual, uma vez que a segurança pública deve ser reconhecida por sua multicausalidade, além de ser um fenômeno social com heterogeneidade, razão pela qual há variação de município para município e, por vezes, dentro de um mesmo município, em bairros e comunidades.

O estudo proposto utilizou-se dos dados de 1994 a 2017, correspondente a todo o período a que se teve acesso com dados em meio digitalizado. As informações, extraídas do Sistema SigRH, foram fornecidas pela Diretoria de Pessoal da Política Militar, a qual se manifesta apreço pela disponibilização e consequente viabilização da análise.

A tabela 1 apresenta dados de habitantes por policial militar na ativa, ativos e inativos, oficiais, praças, e relação praça por oficial, por ano, de 1994 a 2017, conforme se vê abaixo:

Tabela 1: habitantes/PPMM, ativos, inativos, oficiais, praças e relação praça por oficial

Ano	Habitantes/ PPMM	Ativo	Inativo	Oficiais	Praças	Relação praça por oficial
1994	397	12017	2793	762	11255	14,77
1995	376	12864	2868	797	12067	15,14
1996	376	12976	2945	770	12206	15,85
1997	378	13109	3015	749	12360	16,50
1998	378	13289	3140	751	12538	16,70
1999	374	13634	3272	748	12886	17,23
2000	388	13330	3457	756	12574	16,63
2001	415	13117	3544	742	12376	16,68
2002	427	12956	3584	735	12221	16,63
2003	426	13160	3649	723	12437	17,20
2004	431	13396	3774	729	12667	17,38
2005	504	11640	3854	649	10991	16,94
2006	523	11391	3982	671	10720	15,98
2007	490	11962	4195	688	11274	16,39
2008	521	11619	4407	680	10939	16,09
2009	518	11813	4733	668	11145	16,68
2010	554	11291	5125	736	10555	14,34
2011	589	10720	5515	719	10001	13,91
2012	561	11381	5933	747	10634	14,24
2013	604	10982	6450	707	10275	14,53
2014	584	11520	6850	753	10767	14,30
2015	609	11197	7359	751	10446	13,91
2016	651	10619	7852	762	9857	12,94
2017	676	10364	8582	677	9687	14,31

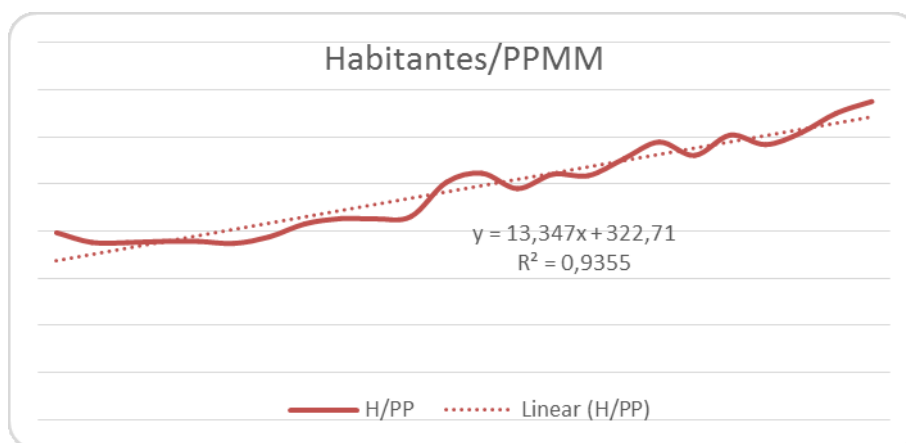
Fonte: dados do Sistema SigRH e dados primários

A coluna Habitantes/PPMM corresponde à proporção de habitantes por policial militar da ativa, obtida pela divisão de um dado por outro, fornecidos pelas fontes supracitadas.

Oportuno registrar que o decréscimo de 1.765 policiais militares entre os anos de 2004 e 2005 decorre, objetivamente, do desmembramento do Corpo de Bombeiros Militar (CBMSC), que deixou de ser parte integrante da estrutura organizacional da PMSC para constitui-se em organização militar independente. Não obstante o número significativo do contingente desmembrado, não houve comprometimento nas análises estatísticas e parâmetros de tendências registrados tanto anterior quanto posteriormente.

As colunas ativo/inativo, bem como oficial/praça, foram utilizadas para os gráficos que possibilitaram as projeções de curto, médio e longo prazo, questionadas ao início do estudo.

Gráfico 1: Habitantes/PPMM



Fonte: dados primários

Assim, pode-se concluir, com a análise estatística demonstrada no gráfico acima, que a cada ano há um acréscimo de 13,34 habitantes por policial. Em outras palavras, a cada ano que passa, um Policial Militar será responsável por mais 13,34 habitantes além do ano anterior, demonstrando que o efetivo policial ativo não tem acompanhado, proporcionalmente, o crescimento da população catarinense.

Vale a ressalva de que os dados fornecidos pelos sistemas do IBGE e Datasus (BRASIL, 2017) correspondem à população residente – razão pela qual esta proporção é ainda mais destoante em períodos de sazonalidade, a exemplo do verão e épocas festivas.

Continuando esta tendência, percebe-se que:

a) no curto prazo (2019), pode-se esperar uma razão de 669,73 habitantes por policial;

b) no médio prazo (2022), uma razão de 709,77 habitantes por policial; e

c) no longo prazo (2027), 776,51 habitantes por policial.

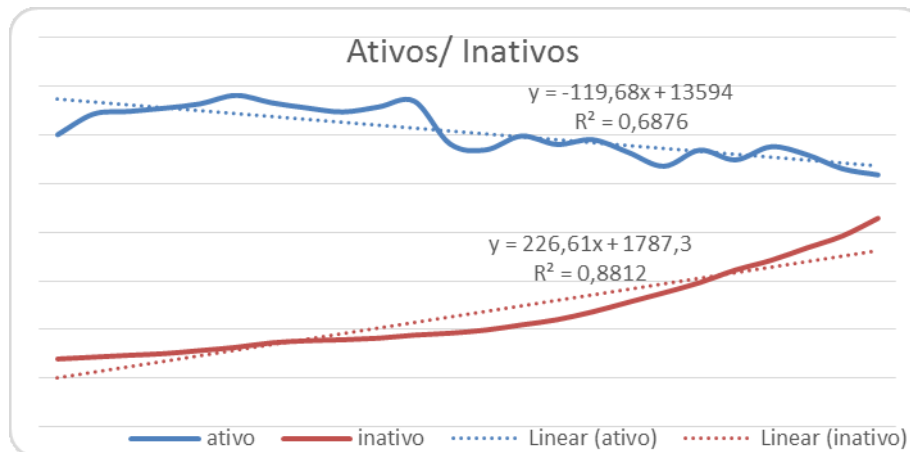
Importa destacar que os cálculos foram feitos utilizando o ano inicial, 1994, como ano 1 (x sendo 1), correspondendo a 2019 o ano de número 26, 2022, ano 29, e 2027, ano 34.

O modelo permite que quaisquer outros anos sejam realizados utilizando a fórmula destacada, cabendo somente a troca de x pelo ano correspondente, mantendo a métrica acima.

Outra análise realizada foi o comparativo entre os ativos e inativos, que gerou o gráfico que segue:



Gráfico 2: Ativos/Inativos



Fonte: dados primários

Deste, pode-se inferir as seguintes conclusões.

A curva azul, que corresponde aos ativos, apresenta tendência decrescente. Muito embora, pela ausência de dados específicos de quantitativo de ingressos, reserva, exonerações, exclusões, óbitos e outros, que podem representar ausência de atividade (mas não necessariamente inatividade), não se possa afirmar, com certeza, quantos policiais ingressam e egressam em atividade, destaca-se a perda líquida de cerca de 120 policiais ao ano em atividade. Os próprios picos na curva azul não podem ser afirmados, ao certo, como efetivos ingressando na carreira (outra possível resposta seria, por exemplo, policiais que não foram para a inatividade, mesmo tendo completado tempo de serviço).

A curva vermelha, que representa os inativos, apresenta tendência crescente. Assim, pode-se afirmar que está se ampliando o quadro da inatividade em cerca de 226 policiais militares ao ano.

Para responder à questão que indaga em qual ano o número de inativos superará o número de ativos, foram igualadas as fórmulas que o gráfico apresentou ( $y = -119,68x + 13594$  e  $y = 226,61x + 1787,3$ ), no qual o “x” retornou o valor de ano 34,09. Sendo o ano  $x=1$  o de 1994, percebe-se a tendência ao *turning point* no ano de 2028 – mais precisamente, ano 2028, 1 mês e 6 dias.

Continuando a tendência das fórmulas geradas, percebe-se que:

a) no curto prazo (2019) pode-se esperar um quantitativo de cerca de 10482 policiais na atividade;

b) no médio prazo (2022), cerca de 10123 policiais na atividade; e

c) no longo prazo (2027), cerca de 9524 policiais na atividade.

E ainda:

d) no curto prazo (2019) pode-se esperar um quantitativo de cerca de 7679 policiais na inatividade;

e) no médio prazo (2022), cerca de 8358 policiais na inatividade; e

f) no longo prazo (2027), cerca de 9492 policiais na inatividade.

Além disso, apesar da proporção de ativos/inativos levar em consideração a redução do número de ativos, pode-se, isolando a curva vermelha, concluir que devem ser repostos, no mínimo, 226 policiais militares ao ano, compensando a

perda anual por inatividade. Neste caso, utilizam-se os dados referentes aos inativos pois são os que se têm efetivamente certeza de que correspondem à inatividade, diferentemente dos dados de ativos que não necessariamente correspondem a ingressos de pessoal, uma vez que são resultados do efetivo na ativo somados aos ingressos e reduzidas as baixas, conforme explicado anteriormente. Ademais, sabe-se que a perda não reflete somente a perda por inatividade (ou seja, de no mínimo 226 policiais por período), pois há de se considerar, por exemplo, situações como óbito - que representam saída da atividade e não ingresso na inatividade.

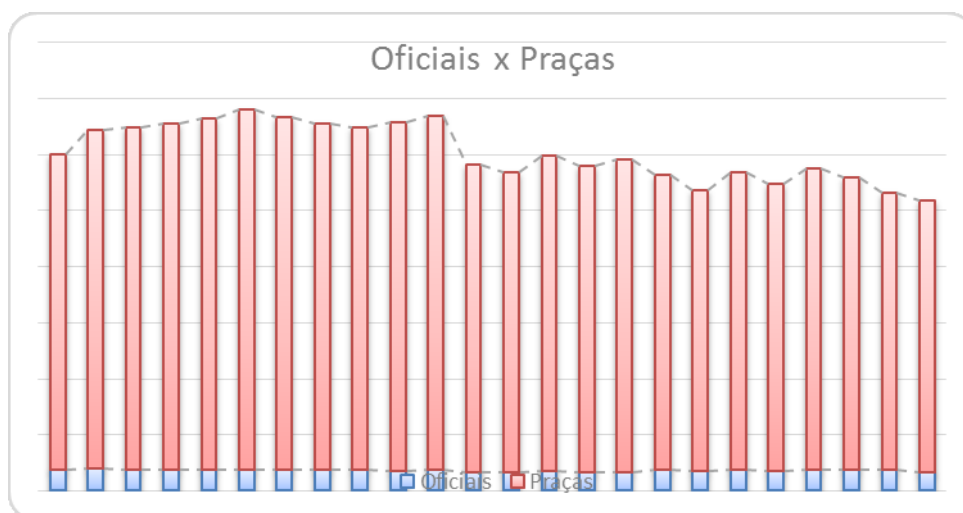
Esse dado relativamente à reposição é importante quando visto pelo prisma do efetivo exercício da atividade policial, desconsiderando-se o impacto da proporção na folha de pagamento.

Outra análise possível é a taxa média de aposentadoria, que corresponde à linha vermelha. Interessante perceber que a pergunta da taxa média de inclusão não pode ser respondida, correspondendo a linha azul à taxa média de policiais na ativa e não à taxa média de inclusão, ausentes dados mais específicos.

Cumprido, quanto à análise ativos/inativos, lembrar que os dados estão contabilizados até o mês de junho de 2017 e que, sem entradas periódicas, as proporções seriam mais caóticas. Por fim, cabe salientar que a curva de tendência pode ser impactada por eventos externos, como mudanças em lei da previdência social, por exemplo.

Já a análise que segue utiliza os dados de oficiais e praças constantes na tabela 1, bem como a relação praças/oficiais, na última coluna da mesma tabela.

Gráfico 3: Oficiais/Praças

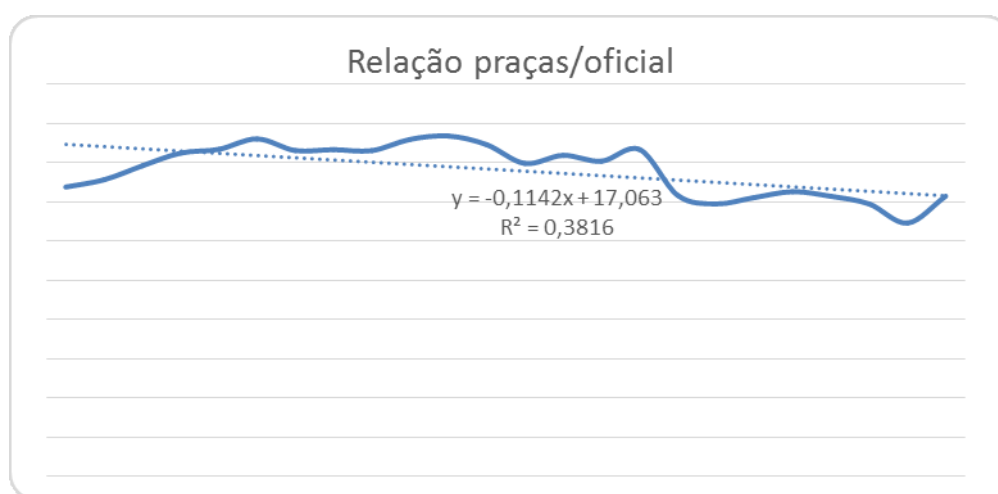


Fonte: dados primários

Com o Gráfico 3 percebe-se que a força eminentemente operacional diminui, enquanto a gestão praticamente mantém-se em números absolutos. Considerando-se que os postos decisórios não se alteraram, não há lógica em diminuir o número de gestores (neste caso, oficiais) para manter a proporção, mas sim compensar com o aumento da outra ponta. Em outras palavras, deve-se dar prioridade ao incremento do número de policiais militares no nível operacional.

A análise do número de habitantes em relação ao número de policiais militares na ativa (Habitantes/PPMM) mostra uma tendência constante do aumento de habitantes por policial, o que só torna a análise mais crítica no sentido da não razoabilidade da redução do número de oficiais, dado que, afinal, os efeitos deletérios de uma maior redução da força policial promovida por essa inversão seriam ampliados e, em última análise, iriam na contramão dos anseios da população.

Gráfico 4: Relação praças/oficial



Fonte: dados primários

A relação, assim, se fez a fim de demonstrar que, a cada ano, a relação praça/oficial cai 0,1142, como se vê na linha de tendência (pontilhada) e na fórmula anexa, mesmo com a presença de picos - que algumas vezes representam queda no número de oficiais, noutras aumento no número de praças, e outras ambos.

Continuando a tendência das fórmulas geradas, percebe-se que:

a) no curto prazo (2019), pode-se esperar uma proporção média de praças/oficiais de 14,0938;

b) no médio prazo (2022), de 13,7512, e;

c) no longo prazo (2027), de 13,1802.

Quanto ao questionamento de manutenção da proporção praças/oficiais, de 1994 até 2017, pode-se perceber que esta não se manteve, sendo em 1994 de 14,77 praças por oficial e em 2017, de 14,31. Conclui-se, desta forma, que há uma tendência discreta, porém constante de redução ao longo do tempo.

Por fim, foram utilizados dados do IBGE e Datasus (BRASIL, 2017) como fonte de dados de população do Estado de Santa Catarina, o que permitiu a tabela que segue:

Tabela 2: Ano/ população estimada

no	População estimada
994	4.767.826

995	4.836.624
996	4.875.244
997	4.958.339
998	5.028.339
999	5.098.448
000	5.168.808
001	5.448.736
002	5.527.707
003	5.607.233
004	5.774.178
005	5.866.568
006	5.958.266
007	5.866.487
008	6.052.587
009	6.118.743
010	6.249.682
011	6.317.054
012	6.383.286
013	6.634.254
014	6.727.148
015	6.819.190
016	6.910.553
017	7.001.161
018	7.090.682
019	7.179.056
020	7.266.193
021	7.351.785
022	7.435.729



023	7.518.134
024	7.598.890
025	7.677.890
026	7.754.883
027	7.829.737
028	7.902.540
029	7.973.192
030	8.041.587

Fonte: IBGE e Datasus (2017).

Os dados de população, já trabalhados pelo IBGE e Datasus (BRASIL, 2017) que mostram tendências de população futura com base em análises pretéritas, permitiram a análise da quantidade de efetivo para se manter a proporção de 1994, através da seguinte tabela:

Tabela 3: População estimada/efetivo equivalente à 1994

Ano	População estimada	Efetivo proporcional comparado ao ano de 1994
2017	7.001.161	17.635
2018	7.090.682	17.861
2019	7.179.056	18.083
2020	7.266.193	18.303
2021	7.351.785	18.518
2022	7.435.729	18.730
2023	7.518.134	18.937
2024	7.598.890	19.141
2025	7.677.890	19.340
2026	7.754.883	19.534
2027	7.829.737	19.722
2028	7.902.540	19.906
2029	7.973.192	20.084
2030	8.041.587	20.256

Fonte: Dados IBGE/Datasus (BRASIL, 2017) e primários.

Desta forma, o cálculo de efetivo “comparado/referência” se deu como parâmetro os dados de 1994, que mostrou a população de 397 habitantes por policial. Assim, a terceira coluna corresponde ao proporcional comparado (população dividida por 397), resultando no número efetivo de policiais, ano a ano, até 2030.

Convém destacar, como já referido anteriormente, que a comparação não ignora o decréscimo de 1.765 policiais militares entre os anos de 2004 e 2005

decorrente do desmembramento do CBMSC. Impende asseverar, também, que não há dados históricos disponíveis a serem extraídos e especificamente pontuados que permitam a exclusão do efetivo da PMSC lotado em atividades bomberis antes do desmembramento. Todavia, objetivamente, essa saída não desnatura a tendência decrescente do efetivo, observada tanto anterior como posteriormente. Ou seja, não houve variação da tendência negativa. E mesmo que se descontassem todos que os militares que estavam vinculados a atividades bomberis anteriormente a 2004 e que migraram para o CBMSC, a tendência observada permaneceria.

Logo, sendo o efetivo de 2017 (referenciado em julho) na ordem de 10364 policiais militares, percebeu-se, assim, déficit de cerca de 7271 policiais para que fosse mantida a mesma proporção do ano-base do estudo (1994).

#### **4 REFLEXÕES ACERCA DO EFETIVO POLICIAL IDEAL**

Não se negando as dificuldades enfrentadas pela Corporação frente às crescentes demandas e atendimento dos legítimos anseios dos cidadãos, o Estado de Santa Catarina apresenta, segundo o Atlas da Violência de 2017, a segunda menor taxa de homicídios do país, com 13,3 casos a cada cem mil habitantes, sendo que, dentre os municípios com mais de 100 (cem) mil habitantes, os municípios nas duas primeiras posições entre os mais pacíficos estão localizados no estado (Jaraguá do Sul e Brusque). O fato de ser pioneira na aplicação de recursos tecnológicos na gestão operacional e de políticas preventivas, que se equiparam a diversos países desenvolvidos, realça a relatividade, como dito acima, de um número genérico que não considere as particularidades estaduais, municipais e locais.

É sabido que circulam em público relatos atribuídos à Organização das Nações Unidas (ONU) que citaria uma relação de proporção ideal entre policiais e habitantes, o que é absolutamente inverídico não comprovado<sup>vii</sup>.

Convém destacar que a prescrição de um “efetivo ideal” não segue uma lógica cartesiana, estanque e à parte de um cenário delimitado. Aliás, esta equação deve sopesar diversos fatores, cuja combinação é absolutamente única para cada realidade social e unidade policial, quais sejam: 1) filosofia de polícia adotada (i.g. estratégias comunitárias); 2) prioridades de policiamento; 3) políticas e práticas policiais (repressivo-reativo ou preventivo-proativo); 4) número de chamadas para serviço e atendimentos; 5) tamanho e densidade da população abrangida; 6) composição da população, particularmente estrutura etária; 7) estabilidade e transitoriedade da população; 8) condições culturais; 9) clima, especialmente sazonalidade; 10) políticas criminais e penitenciárias; 11) demanda dos cidadãos para o atendimento de ocorrências criminais e ocorrências não criminais; 12) volume de denúncias de crimes pelos cidadãos; 13) recursos municipais; 14) tendências relacionadas aos itens anteriores (IACP, 2003).

Em suma, a PMSC conta atualmente com 10.838 policiais militares efetivos e ativos, frisando-se que a Lei Complementar nº 417/2008 fixa o efetivo máximo da PMSC em 20.308 policiais militares, muito embora o efetivo ativo máximo autorizado seja de 16.479. É fato que há uma tendência de decréscimo do número de policiais militares ativos, comparando-se, tão somente o efetivo em tempos pretéritos e o crescimento populacional, residente ou sazonal, do Estado de Santa Catarina, o que foi anteriormente demonstrado.

Em tentativa de compensação paliativa, conta-se, ainda, conforme informações prestadas pela Diretoria de Pessoal da PMSC, em novembro de 2017, e que instruem os autos do procedimento instaurado pelo MPSC já citado anteriormente, com (i) 1.433 policiais militares inativos (reserva) trabalhando em atividades de apoio, de menor risco, mas também de segurança, integrantes do Corpo Temporário de Inativos da Segurança Pública – CTISP (Lei Complementar Estadual nº 380/2007; e (ii) 655 agentes temporários de serviço auxiliar-administrativo, nos termos da Lei Complementar nº 302/2005, que instituiu o Serviço Auxiliar Temporário.

Convém ressaltar, ainda, consoante informações prestadas pelo Comando Geral, que todas as viaturas da PMSC estão equipadas com tecnologia embarcada que auxiliam no atendimento e reduzem, significativamente, o tempo empenhado por ocorrência. Outro ponto a ser observado, é a habilitação e lavratura por parte dos integrantes da Corporação, desde o ano de 2007, dos Termos Circunstanciados de ocorrência no local dos fatos, o que, além de permitir uma maior presença do policial militar na rua e onde, de fato, é mais necessitado, minimiza drasticamente o tempo em procedimentos burocráticos, deslocamentos, presença imóvel em Delegacias ou outros estabelecimentos que os afastam da comunidade. Aliás, é por meio destas iniciativas inovadoras e compensatórias que a Corporação vem se posicionando frente à falta de recursos humanos e se destaca no âmbito nacional, comparativamente com outros Estados da federação.

McCabe (2013) e Wilson e Weiss (2012), após realizarem ampla revisão da literatura a respeito do tema “efetivo” e procederem a diversas entrevistas com gestores de organizações policiais norte-americanas, concluíram que há, em suma, cinco abordagens padrões para se determinar as necessidades de recursos humanos em organizações policiais, quais sejam: tendências criminais, per capita, pessoal mínimo, nível autorizado ou carga de trabalho.

A primeira abordagem, que traça uma correlação entre o efetivo e os níveis e tendências criminais, teve seu ápice de utilização quando da profissionalização das organizações policiais e a definição de foco principal de atuação policial vinculado ao combate ao crime, ou seja, prevalência da redução da criminalidade mediante repressão. Nesse norte, quanto mais os índices criminais pioram, mais policiais devem ser contratados para a contenção.

Muito embora convincente em um primeiro momento, uma análise mais aprofundada de seu fundamento revela sua lógica deletéria. Ora, quando a polícia é “ineficaz” para combater o crime, essa abordagem exige a adição de mais policiais. Quando a polícia é “eficaz” no combate ao crime, são necessários menos policiais. Portanto, essa abordagem acaba por oferecer incentivos inversamente proporcionais, estimulando a baixa performance (MCCABE, 2013; GLENDALE POLICE, 2010).

Não bastasse esse argumento, convém ressaltar que o fenômeno criminal e, portanto, as taxas de criminalidade, são influenciadas por diversos outros fatores que vão além das respostas repressivas do aparato policial. Em verdade, muitos ramos da criminologia descontam o papel do controle social formal (isto é, o conjunto de mecanismos e sanções social que pretendem submeter o indivíduo às normas legais) para o controle e a prevenção criminal, afirmando que o controle social informal (ou seja, aquele decorrente de outras instâncias sociais de controle que não as estatais, como a família, a comunidade religiosa, a escola, os clubes e a

opinião pública, por exemplo) é mais eficiente do que o formal na prevenção do crime (GOMES e MOLINA, 2012).

Segundo diversos estudos, a abordagem da correlação entre o efetivo e os níveis e tendências criminais não é recomendada e, na realidade internacional, é raramente utilizada e defensável, principalmente por fragilizar a imagem das organizações policiais junto à comunidade e em barganhas políticas (MACCABE, 2013; WILSON e WEISS, 2012).

A segunda abordagem, denominada "per capita", exige a determinação de um número "ótimo" de policiais por cidadãos, por meio do cálculo do número de policiais necessários para a população total. As vantagens são a sua simplicidade e facilidade de interpretação. Já as desvantagens incluem o fracasso em abordar a forma como os policiais exercem a atividade, a qualidade de seus esforços e as condições, necessidades e expectativas da comunidade. Em razão destas, a maioria dos especialistas e publicações vem desaconselhando o uso das taxas de população para a determinação das necessidades policiais. Aliás, a própria Associação Internacional de Chefes de Polícia (IACP) publicou matéria asseverando a não recomendação da utilização de tal método por sua ineficiência e não confiabilidade (MACCABE, 2013; WILSON e WEISS, 2012; IACP, 2003; GLENDALE POLICE, 2010).

Interessante considerar, ainda, que o Estado de Santa Catarina, principalmente em cidades de maior porte, a exemplo das cidades de Joinville, Blumenau, Itajaí, Balneário Camboriú, Florianópolis e Criciúma, possui uma "população" circulante acentuada, diariamente e em certos períodos do ano (época de fim de ano, férias e turismo de veraneio; festivais internacionais e festas típicas de outubro; etc.). O fato é que o contingente e a forma de atuação uma organização policial são moldados pelas características e demandas da comunidade, sendo que o "quanto" de policiais também está intrinsecamente relacionado ao "como" esses policiais são utilizados.

A terceira abordagem, chamada de "faixa mínima de pessoal", requer que os administradores públicos estimem um número suficiente de policiais para a manutenção de escalas específicas, sem a necessidade de imposição permanente de horas-extras aos demais policiais, de forma a manter a continuidade e a não interrupção do serviço ordinário em qualquer tempo. Esta é uma abordagem bastante comum e reforçada em momentos de barganha política.

Permanecem, todavia, alguns questionamentos quanto aos "padrões objetivos" para estabelecer o nível mínimo de pessoal. Em outras palavras, sem uma análise mais aprofundada, pode-se resultar na determinação e implantação aquém do necessário de efetivo quando a carga de trabalho é alta (demanda superior à capacidade de atendimento), ou demasiada quando é baixa (alta ociosidade) (MACCABE, 2013; WILSON e WEISS, 2012).

A quarta abordagem, caracterizada de "nível orçamentário" ou "autorização legal", emprega as alocações de orçamento e planejamento financeiro para estabelecer o efetivo. Essencialmente, endereça-se à seguinte questão: o quanto o governo pode arcar? Geralmente não reflete nenhum critério identificável, mormente não refletindo a real necessidade da comunidade, mas sim uma observância normativa (ex.: lei de fixação e efetivamente ativadas). Em outras palavras, as tomadas de decisão são instrumentalmente definidas com base no orçamento anterior, examinando-se a situação financeira atual e prevista. Como observação



crítica, os autores apontam que tal estratégia pode se tornar um "benchmark" artificial para a necessidade, criando-se a percepção de que a agência tem escassez de pessoal e trabalho excessivo se o número real de policiais não atinja o número autorizado em lei orçamentária (MACCABE, 2013; WILSON e WEISS, 2012; GLENDALE POLICE, 2010).

Por último, a abordagem da "carga de trabalho real", com base na demanda efetiva do serviço policial, apresenta-se como uma determinante um pouco mais abrangente e demanda uma análise de dados complexa, além da definição de indicadores que possibilitem a estimativa das futuras necessidades de pessoal, com base nos atuais níveis de demanda e oferta (MACCABE, 2013; WILSON e WEISS, 2012; GLENDALE POLICE, 2010).

Há, sem sombra de dúvidas, desafios para tal análise: definições e medidas de "trabalho" podem variar de acordo com a Organização Policial Militar (OPM) e as estratégias priorizadas, sejam elas repressivas, por exemplo: atendimento de ocorrências (chamadas de 190), operações e patrulhas ostensivas; ou preventivas, por exemplo: programa Rede de Vizinhos, PROERD, visitas preventivas, etc. Ainda assim, as pesquisas vêm defendendo que a abordagem baseada na carga de trabalho e a definição de indicadores de demanda, oferta e desempenho são preferíveis a outros métodos que não consideram as variáveis do meio ambiente e do amplo leque de serviços prestados por uma organização policial<sup>viii</sup>. Daí porque a Associação Internacional de Chefes de Polícia (IACP) e o Departamento Americano de Justiça sustentam esta metodologia como a mais precisa e eficiente (WILSON e WEISS, 2012; IACP, 2003; GLENDALE POLICE, 2010).

Segundo IACP, em comparação com outros métodos, esta abordagem responderia melhor às características específicas de uma organização policial ou de uma área de atuação. Nada obstante, reconhece-se que esta abordagem continua sendo a abordagem menos utilizada, confrontando-se à base comparativa de habitantes por policiais, - a qual não reflete necessariamente a carga de trabalho real das unidades -, em virtude da árdua tarefa de sistematização de informações mais sofisticadas<sup>ix</sup> para a gestão organizacional (MACCABE, 2013; WILSON e WEISS, 2012; IACP, 2003; GLENDALE POLICE, 2010).

Não é demais considerar, ainda, os fatores políticos que envolvem as políticas públicas relacionadas ao investimento em recursos humanos e aparelhamento das organizações policiais. Levitt (1997) enfatiza que há, em períodos pré-eleitorais, - quando a segurança pública volta ao debate público e o controle do crime se revela crítico como alavanca política -, uma concentração desproporcional de inclusões de agentes nas organizações policiais. O autor revela, ao analisar os ciclos de contratações, que há uma clara e significativa ligação entre eleições e contratação.

Estas abordagens, cada qual com suas limitações, tendem a fornecer parâmetros objetivos, que corroboram ou não com a opinião do senso comum, no afã de se chegar um número que sinalize um "efetivo ideal".

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo buscou apresentar o comportamento do efetivo da PMSC ao longo das últimas três décadas, bem como promover algumas projeções e análise das tendências para os próximos anos. Neste sentido foram apresentadas as taxas médias de crescimento e diminuição do efetivo da PMSC, observando-se que

a simples perspectiva de manter a proporção policiais por habitante existente em 1994, corresponderia, hoje, em números redondos, a um déficit de efetivo de 7.271 policiais militares. E mesmo se forem descontados os militares transferidos para o CBMSC em 2004, 1.765 militares, ainda assim, tem-se o significativo déficit de 5.506 policiais militares.

As projeções são ainda mais sombrias. Os números projetados até 2027 mostram que a necessidade de efetivo nesse ano será de 19.722 policiais militares, ao passo que a projeção de policiais em atividade nesse mesmo ano é de 9.524 policiais. E mesmo que se faça o mesmo desconto dos militares transferidos para o CBMSC, teríamos uma projeção de 17.957 policiais militares, ainda bem maior do que a projeção dos policiais em atividade.

De qualquer forma, o que se evidencia é que se não houver uma significativa mudança na condução das políticas relativas ao efetivo da corporação, atingir-se-á um déficit estimado de, no mínimo, 8.433 policiais, o que significa que o efetivo da época será de apenas 47% do que deveria ser, mostrando o quão longe se estará do ideal projetado em 1994.

Outra questão levantada foi a proporção praças/oficiais, que era de 14,77 em 1994, e hoje é de 14,31, caracterizando uma tendência de redução, pequena, é verdade, porém constante, do número de praças em comparação ao de oficiais ao longo do período.

Por outro lado, uma tendência importante observada foi o “turning point”, isto é, o momento em que o número de inativos ultrapassa o de ativos, o que deverá ocorrer no ano de 2028.

Tais análises e projeções crê-se, terão grande serventia na tomada de decisões estratégicas, ao apresentar cenários futuros de tendências que viabilizam reflexões e prospecções para uma efetiva gestão organizacional. As fórmulas geradas, com bases nas análises estatísticas disponíveis, permitem que quaisquer outros dados sejam utilizados para descobrir outras tendências, no que interessar.

Deve-se ressaltar, ademais, que estudos internacionais revelam que as correlações entre população e agentes policiais são realmente úteis não para definição de um número “ideal” de efetivo global, mas sim para uma análise de crescimento ou enxugamento organizacional, com base em dados que revelem tendências de recursos humanos na organização, em médio e longo prazo, nos níveis estadual, regional e local. É, portanto, com base nessa assertiva que se deve compreender e direcionar a análise da gestão de recursos humanos nas organizações policiais.

Como sugestões para novos estudos, recomendam-se novas pesquisas e análises de dados para definição de políticas alternativas de gestão de pessoal. Estudos complementares, utilizando-se dados referentes aos ativos (distinção entre ingressos e baixas variadas de pessoal, bem como causas de diminuição de ativos), certamente enriqueceriam as análises, permitindo estratégias mais acuradas para alcançar os objetivos da corporação.

Ainda, permite-se sugerir a criação de indicadores objetivos para a definição de efetivos e alocação de pessoal, otimizando-se os estudos e estratégias elaboradas e até então postas em práticas, afastando-se empirismos e teorizações fundadas em subjetivismos, por planejamento técnico e com embasamento científico.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo e PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 20ª ed. Rio de Janeiro: Forense. São Paulo: Método, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, de 5 de outubro de 1988**. Disponível <<http://www.planalto.gov.br/>>. Acesso em: 14 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Informações de Saúde (TABNET): demográficas e socioeconômicas**. Disponível <<http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/>>. Acesso em 14 dez 2017.

GLENDALÉ POLICE, Arizona. **Glendale Police Staffing Study**. Glendale, AZ: Glendale Police, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14ª edição. Ed. Atlas, 2002.

GOMES, Luiz Flávio. MOLINA, Antonio García-Pablos de. **Criminologia**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2012. Coleção ciencias sociais, v. 5.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF CHIEFS OF POLICE (IACP). Research Center Directorate: **Perspectives**. 2003. Disponível em: <http://www.theiacp.org/>. Acesso em 17 nov 2017.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEVITT, Steven D. Using electoral cycles in police hiring to estimate the effect of police on crime. **The American Economic Review**. Volume 87, Issue 3, Jun. 1997, 270-290.

MCCABE, James. **An analysis of police department staffing: How many officers do you really need?** A Review of 62 Police Agencies Analyzed by the ICMA/CPSM. ICMA Center for Public Safety Management. 2013. Disponível em: <https://icma.org/documents/how-many-officers-do-you-really-need>. Acesso em 18/12/2017.

MOREIRA NETO, Diogo Figueiredo. **Revista de Informações Legislativas**, n. 109, Jan/mar 1991.

PASOLD, Cesar Luiz. **Prática da pesquisa jurídica: idéias e ferramentas úteis para o pesquisador do direito**. 7. ed. rev. atual. amp. Florianópolis: OAB/SC Editora, 2002. 243 p.

SABADELL, Ana Lúcia. **Manual de sociologia jurídica: introdução a uma leitura externa do direito**. 3. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina, de 5 de outubro de 1989**. Disponível <<http://www.alesc.sc.gov.br/>>. Acesso em: 14 dez 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 417, de 30 de julho de 2008.** Fixa o efetivo máximo da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina e adota outras providências. Disponível <<http://www.alesc.gov.br/>>. Acesso em: 14 dez 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Estadual nº 16.773, de 30 de novembro de 2015.** Dispõe sobre as formas de cumprimento da jornada de trabalho e o banco de horas no âmbito das instituições militares estaduais e estabelece outras providências. Disponível <<http://www.alesc.gov.br/>>. Acesso em: 14 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério Público do Estado de Santa Catarina. Centro de Apoio Operacional Criminal. Disponível <<http://www.mpsc.mp.br/>>. Acesso em: 14 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar de Santa Catarina. **Portaria nº 059, de 24 de janeiro de 2012.** Aprova o Manual de Padronização de Procedimentos Operacionais da PMSC. Publicado no DOE nº 19.260, de 26/01/2012. Disponível <<http://www.pm.sc.gov.br/>>. Acesso em: 14 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. **Plano de Comando:** Polícia Militar de Santa Catarina. 2. ed. rev. e atual. Florianópolis: PMSC, 2013. 265 p.

SCHÄFER, Jairo. **Classificação dos direitos fundamentais:** do sistema geracional ao sistema unitário: uma proposta de compreensão. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2013.

WILSON, Jeremy M. and Alexander WEISS, 2012. **Essentials for Leaders: A Performance-Based Approach to Police Staffing and Allocation.** Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services.

---

<sup>vi</sup> O Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD) consiste em um esforço cooperativo estabelecido entre a Polícia Militar, a Escola e a Família. Sua missão é assim definida: “Capacitar crianças, adolescentes e adultos para resistirem às drogas e à violência, através de ações de polícia ostensiva de caráter educacional, realizada por policiais militares habilitados, em instituições públicas, privadas e comunitárias, integrando Polícia Militar, família e escola para a valorização da vida e a construção de uma sociedade mais justa, sadia e feliz”. Informações extraídas do site oficial: <<http://www.pm.sc.gov.br/cidadao/proerd.html>>. Acesso em 14/12/2017.

<sup>vii</sup> “*Ratios, such as officers-per-thousand population, are totally inappropriate as a basis for staffing decisions. Accordingly, they have no place in the IACP methodology. Defining patrol staffing allocation and deployment requirements is a complex endeavor which requires consideration of an extensive series of factors and a sizable body of reliable, current data*” (INTERNATIONAL ASSOCIATION OF CHIEFS OF POLICE - IACP). Research Center Directorate: Perspectives. 2003. Disponível em: <http://www.theiacp.org/>. Acesso em 17/11/2017).

<sup>viii</sup> “*Understanding actual workload requires reviewing total reported events within the context of how the events originated, such as through directed patrol, administrative tasks, officer-initiated activities, and citizen-initiated activities. Performing this analysis allows the activities that are really “calls” to be differentiated from other types of activities. Understanding the difference between the various types of events and the resulting staffing implications are critical to determining deployment needs*” (MACCABE, 2013).

<sup>ix</sup> “*Yet most departments do not compile such data effectively. To be sure, this is not easy to do and, in some departments’ may require improvements in management information systems*” (ICMA –





27 a 29 DE AGOSTO DE 2018

LOCAL

TEATRO PEDRO IVO

CENTRO ADMINISTRATIVO DO GOVERNO DO ESTADO DE SC  
FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL

---

International City/County Management Association). Police Staffing Standards. Disponível em: <https://icma.org/questions/police-staffing-standards>. Acesso em 20/11/2017).