



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação
e Documentação - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

BRUNO CÉSAR GROSSI DE SOUZA

Governança em segurança pública: capacidade de coordenação das secretarias
estaduais de segurança pública

BRASÍLIA

2011

BRUNO CÉSAR GROSSI DE SOUZA

Governança em segurança pública: capacidade de coordenação das secretarias estaduais de segurança pública

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, da Universidade de Brasília – UnB, como requisito à obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Paulo Carlos Du Pin Calmon

Brasília

2011

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Souza, Bruno César Grossi de.

Governança em segurança pública: capacidade de coordenação das secretarias estaduais de segurança pública / Bruno César Grossi de Souza; orientador Paulo Carlos Du Pin Calmon. – Brasília, 2011.

147 f.: il; 30cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA, 2011.

1. Rede de política pública. 2. Governança. 3. Segurança pública. 4. MCDA. 5. Teoria de rede. I. Calmon, Paulo Carlos Du Pin. II. Universidade de Brasília. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Nome: SOUZA, Bruno César Grossi de

Título: **Governança em segurança pública:** capacidade de coordenação das secretarias estaduais de segurança pública

Dissertação de mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do grau de mestre em Administração

Dissertação aprovada pela seguinte banca examinadora:

Prof. Paulo Carlos Du Pin Calmon
Universidade de Brasília, PPGA
Presidente

Prof. Luiz Guilherme de Oliveira
Universidade de Brasília, PPGA
Membro Titular

Prof. Arthur Trindade Maranhão Costa
Universidade de Brasília, Departamento de Sociologia
Membro Titular

Dedicatória

À minha amada esposa Letícia, pela compreensão nestes dois anos de estudo, por seu apoio incondicional e compreensão pelas noites mal dormidas, além do seu carinho na revisão desse trabalho.

Aos meus pais, Marília e Sebastião, por me ensinarem a sonhar e nunca desistir dos meus sonhos.

A minha madrinha (*in memoriam*) Zeci, pelo estímulo e apoio, mas especialmente por sua amizade e carinho.

Agradecimentos

- Ao professor (e colega orçamenteiro...) Paulo Calmon, pelo apoio e orientação do trabalho, especialmente pelas valiosas observações e sugestões que, certamente, enriqueceram a presente pesquisa.
- Ao professor Marcelo Quirino, pela atenção e disposição de dedicar seu tempo a me ensinar a metodologia utilizada neste trabalho, além, é claro, das valiosas “dicas” na operação dos softwares necessários à operacionalização da mesma.
- Ao professor Luiz Guilherme, por suas enriquecedoras contribuições na qualificação do projeto de pesquisa, além do constante apoio como coordenador do mestrado.
- A toda a equipe da Secretaria Nacional de Segurança Pública, pela colaboração e cessão das informações contidas na Pesquisa do Perfil Organizacional das Secretarias de Segurança Pública. Agradeço especialmente à Andréia Macedo, por sua ajuda e disponibilização dos dados necessários, pois sem eles essa pesquisa não seria possível.
- Ao Secretário-Executivo do Ministério da Justiça, o Sr. Luiz Paulo, pela gentileza em me conceder parte do seu tempo na realização da validação da metodologia.
- Ao professor Nelson Souza, por sua prestimosa colaboração também na validação da metodologia.
- Aos compadres Patrícia e Christian, pela amizade sempre presente e pelo incentivo contínuo.
- À minha família, pelo apoio e compreensão nos momentos de ausência.
- Aos meus sogros, Lúcia e Shinichi, pelo incentivo e enorme carinho durante todo esse período.
- À Célia por seu incentivo e confiança, mas também por acreditar na realização deste mestrado.
- Aos colegas Luiz Otávio e Clayton pelo apoio e amizade.
- À Secretaria-Adjunta de Gestão Corporativa da Secretaria de Orçamento Federal, pelo apoio e idealização do projeto que possibilitou a realização deste curso.
- À Escola Superior de Administração Fazendária – ESAF, pela colaboração na montagem e execução deste mestrado.
- Aos colegas do mestrado, pela convivência e trocas de ideias que, certamente, contribuíram para a reflexão deste trabalho.
- Ao professor, irmão e amigo Arthur Costa. Não vou nominar as diversas ajudas que meu deu, mas simplesmente dizer: Muito Obrigado!
- Finalmente, mas em primeiro lugar, a Deus, por colocar à minha disposição todos os meios necessários na realização dessa pesquisa.

RESUMO

SOUZA, Bruno César Grossi de. **Governança em segurança pública:** capacidade de coordenação das secretarias estaduais de segurança pública. 2011. 147f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração, Brasília, 2011.

Este estudo analisa a capacidade de coordenação de políticas públicas pelas secretarias estaduais de segurança pública. Foi utilizada a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA), que tem por finalidade estabelecer uma relação de preferência entre alternativas que estão sendo avaliadas e ordenadas sob a influência de vários critérios no processo de decisão. Para tanto, construiu-se um modelo para analisar a coordenação das secretarias a partir das informações coletadas em Pesquisa do Perfil Organizacional das Secretarias de Segurança Pública, organizada pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), do Ministério da Justiça, em cooperação com o Núcleo de Estudos sobre Violência e Segurança Pública (NEVIS) da Universidade de Brasília. O modelo enfocou quatro dimensões básicas e descritores relacionados para cada critério, que posteriormente foram validados com especialistas da área de segurança pública, buscando estabelecer uma média de avaliação que foi aplicada sobre os dados coletados. A análise dos dados procurou trazer os principais aspectos que influenciaram o desempenho de cada secretaria, bem como que os que foram determinantes na geração dos índices de governança apurados. As informações apuradas foram essenciais para identificar as dimensões mais importantes e suas avaliações, considerando a perspectiva geográfica. Finalmente, para enriquecer a análise, procurou-se relacionar o índice construído com indicadores econômico, social e de segurança pública, com o intuito de verificar se haveria alguma relação entre eles. Os resultados apurados identificam a possibilidade de pesquisa futura, a partir da utilização da metodologia definida no presente estudo, assim como a investigação mais detalhada de um estudo de caso específico sobre determinada secretaria estadual de segurança pública. Tal tratamento apresenta elementos importantes para trabalhos que abordem avaliações do processo de governança de políticas complexas, que ensejem a participação de vários atores.

Palavras-chave: Rede de políticas pública, governança, segurança pública, método multicritério de apoio à decisão (MCDA), coordenação de política pública.

ABSTRACT

SOUZA, Bruno César Grossi de. **Governance in public security:** coordination capacity by Brazilian Public Security State Secretariats. 2011. 147f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração, Brasília, 2011.

This research examines the ability for coordinating public policies by Brazilian Public Security State Secretariats. For such purpose the Multicriteria Decision Aid (MCDA) methodology, aims to establish a relation of preference among evaluated alternatives and ranked under the influence of several criteria in decision-making. We structured a model to analyze the coordination of secretariats upon the information collected from the Survey on Public Security Secretariats Organizational Profile, organized by Brazilian Ministry of Justice's National Public Security Secretariat (SENASP), in cooperation with the Center for Studies on Violence and Public Security (NEVIS) at the University of Brasilia. The model focused on four basic dimensions and descriptors related to each criterion, which were subsequently validated by experts in public security. It sought to establish an average rating that was applied on collected data. Data analysis intended to bring the main aspects that influenced each secretariat's performance, as well as those who determined the generation established governance indices. The briefings were essential to identify the most important dimensions and their evaluation, regarding geographical perspective. Finally, to improve the analysis, we tried to correlate the index built on economic indicators, social and public security, in order to check whether there was any relationship between them. The results obtained identify the possibility of future research, based upon the methodology defined in this study, as well as more detailed investigation of a specific case study of a specific public security state secretariat. Such treatment has important elements for research that address evaluations on complex policies governance process, which give rise to the participation of various actors.

Keywords: Public policy network, governance, public safety, multicriteria decision aid (MCDA), coordination of public policy.

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1: Taxa de substituição do critério ou subcritério.....	56
Equação 2: Cálculo da análise de sensibilidade.....	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Árvore de pontos de vista.....	51
Figura 2: Exemplo de um quadro de descritor.....	52
Figura 3: Função de valor (<i>Macbeth</i>) para o PVF Informação e Análise, PVE Implantação do Sistema (escala original).....	54
Figura 4: Função de valor (<i>Macbeth</i>) para o PVF Informação e Análise, PVE Implantação do Sistema (escala ajustada).....	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Relação taxa de homicídios versus gastos em segurança pública.....	16
Gráfico 2: Distribuição regional das pontuações médias dos pontos de vista fundamentais....	65
Gráfico 3: Distribuição percentual dos pontos de vista fundamentais.....	66
Gráfico 4: Distribuição percentual do ponto de vista elementar Responsabilidade Legal.....	71
Gráfico 5: Distribuição percentual do ponto de vista elementar Organizacional.....	75
Gráfico 6: Relação PIB per capita estadual e índice de governança em segurança pública.....	83
Gráfico 7: Relação IDH estadual e índice de governança em segurança pública.....	84
Gráfico 8: Relação taxas estaduais de homicídios e índice de governança em segurança pública.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação pontos de vista elementares e questões oriundas da pesquisa do perfil organizacional das secretarias de segurança pública.....	60
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Pontos de vista fundamentais – pesos e taxas de substituição.....	61
Tabela 2: Pontos de vista elementares – pesos e taxas de substituição.....	62
Tabela 3: Pontuações gerais do modelo por ponto de vista fundamental.....	64
Tabela 4: Cálculo da análise de sensibilidade do modelo.....	67
Tabela 5: Pontuações gerais do PVF Estrutura de Coordenação, detalhado por PVEs.....	68
Tabela 6: Pontuações gerais do PVF Institucionalização, detalhado por PVEs.....	70
Tabela 7: Pontuações gerais do PVF Sustentabilidade, detalhado por PVEs.....	73
Tabela 8: Pontuações gerais do PVF Informação e Análise, detalhado por PVEs.....	77

LISTA DE SIGLAS

CONASP	Conselho Nacional de Segurança Pública
DATASUS	Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde
FNSP	Fundo Nacional de Segurança Pública
GGI	Gabinete de Gestão Integrada
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
MACBETH	Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique
MJ	Ministério da Justiça
MS	Ministério da Saúde
MCDA	Multicriteria Decision Aid
NEVIS	Núcleo de Estudos sobre Violência e Segurança Pública
PIB	Produto Interno Bruto
PNSP	Plano Nacional de Segurança Pública
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PRONASCI	Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania
PVE	Ponto de Vista Elementar
PVF	Ponto de Vista Fundamental
REDE INFOSEG	Rede de Integração Nacional de Informações de Segurança Pública, Justiça e Fiscalização

SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SUS	Sistema Único de Saúde
SUSP	Sistema Único de Segurança Pública

Índice

Dedicatória.....	v
Agradecimentos	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE EQUAÇÕES	ix
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE SIGLAS	x
1. Introdução	14
2. Justificativa, Tema de Pesquisa e Objetivos.....	19
2.1. Problema.....	19
2.2. Objetivo Geral	20
2.3. Objetivos Específicos	20
3. Referencial Teórico	22
3.1. Considerações Gerais sobre a Teoria Neoinstitucional	22
3.1.1. Institucionalismo Histórico.....	22
3.1.2. Institucionalismo da Escolha Racional.....	23
3.1.3. Institucionalismo Sociológico	23
3.2. Teoria de Redes	25
3.2.1. Redes de Políticas Públicas	28
3.2.1.1. Escola de Intermediação de Interesses	28
3.2.1.2. Relações Interorganizacionais	30
3.2.2. Governança e Coordenação	31
4. Contexto Geral da Área de Segurança Pública.....	37
4.1. Antecedentes.....	39
4.2. Cenário Atual.....	41
5. Aspectos Metodológicos	44
5.1. Método Multicritério	45
5.1.1. Pontos de Vistas Fundamentais e seus Eixos	46
5.1.1.1 – Estrutura de Coordenação.....	47
5.1.1.2 – Institucionalização	48
5.1.1.3 – Sustentabilidade.....	49
5.1.1.4 – Informação e Análise.....	50
5.1.2. Ponto de Vista Elementar - PVE	50
5.1.3. Descritores	51
5.1.4. Função de Valor	53
5.1.5. Taxas de Substituição	55
5.1.6. Análise de Sensibilidade.....	57
5.1.7. Utilização dos Dados Produzidos pelo Modelo.....	57
6. Análise dos Dados e Discussão dos Resultados	59
6.1. Resultados Gerais e Análise de Sensibilidade.....	61
6.2. Resultados por Dimensão do Modelo.....	68
6.2.1. Estrutura de Coordenação.....	68
6.2.2. Institucionalização	69
6.2.3. Sustentabilidade.....	72

6.2.4. Informação e Análise.....	76
7. Considerações Finais	80
8. Referências Bibliográficas.....	87
APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa do Perfil Organizacional das Secretarias de Segurança Pública.....	92
APÊNDICE B: Quadros de Descritores	111
APÊNDICE C: Funções de Valor Originais.....	121
APÊNDICE D: Funções de Valor Transformadas	132
APÊNDICE E - Dados Tabulados por Secretaria de Estado de Segurança Pública	143
APÊNDICE F - Análise de Sensibilidade	146

1. Introdução

O tema segurança pública é constantemente inserido no rol das principais políticas públicas desenvolvidas pelo Estado, em qualquer nível de governo: Federal, Estadual¹ ou Municipal. Tal fato pode ser verificado também ao se analisar a percepção do eleitorado brasileiro, apurada em pesquisa feita pelo Instituto Datafolha, divulgada em 4 de dezembro de 2007. De acordo com os dados, a segurança pública, juntamente com a saúde, ocupou o primeiro lugar como principal problema do País na opinião dos entrevistados, o que representou 21%, em média nacional, do total de respostas espontâneas e únicas coletadas². Detalhada geograficamente, a pesquisa revelou que a segurança pública está em primeiro lugar em preocupação popular nas regiões Nordeste, Norte e Centro-Oeste; em segundo lugar, atrás da saúde, na região Sudeste; e em terceiro lugar na região Sul, depois da saúde e desemprego.

Outro ponto que se insere nesta discussão diz respeito à organização constitucional brasileira. A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988, arts. 25 e 144) não assegurou como competência da União, privativa ou concorrente, tratar ou dispor sobre segurança pública. Tal fato ensejou, a partir de 1988, o aparecimento do tema na maioria das constituições estaduais como um dos objetivos a serem perseguidos pela atuação local. Em razão dessa concorrência de atuação entre as diversas esferas de governo, muitas políticas locais foram desenvolvidas e implementadas sem que isso representasse algum esforço coordenado de enfrentamento da violência e seus efeitos.

Neste contexto, a aplicação dos recursos alocados aos orçamentos públicos assume fundamental relevância tanto na execução direta feita pelos diversos níveis de governo quanto nas transferências intergovernamentais feitas pela União a estados, Distrito Federal e municípios. O importante a explorar na alocação e execução dos recursos públicos é o real efeito sobre a alteração do cenário ou dos problemas que se pretendem enfrentar no campo da segurança pública ao longo dos anos. Inicialmente, poder-se-ia imaginar uma relação inversa entre recursos públicos e índices de violência. Entretanto, mesmo com a criação do Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), cujo objetivo era articular ações de repressão e prevenção da criminalidade no País, isso não se verificou.

¹ Para efeito dessa pesquisa, o Distrito Federal será considerado como Governo Estadual.

² A pesquisa foi feita entre os dias 26 a 29 de novembro de 2007 e contou com uma amostra de 11.741 entrevistados. As informações estão disponíveis no site do DataFolha na internet, pelo endereço: http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver_po.php?session=523, acessado em julho de 2009.

O termo “violência” pode assumir várias formas; porém, a vitimização por homicídios representa, segundo Cano e Ribeiro (2007), um dos principais elementos para o seu estudo, seja pelas consequências individuais ou sociais, seja pelo crescimento das taxas ao longo dos anos. A tentativa de controle do crescimento desses índices constitui, portanto, um dos principais desafios de uma política pública nesta área. Por outro lado, Cerqueira, Lobão e Carvalho (2007) afirmam que a relação direta de acréscimo de recursos versus redução da criminalidade constitui-se num “mito”, haja vista que, para as autoridades de segurança pública, “o problema é meramente de falta de recursos, pois com mais dinheiro os problemas serão resolvidos”. Em raros momentos se aborda a questão da eficácia ou eficiência da alocação dos recursos públicos. Ainda que essa alocação seja fruto de uma avaliação das ações públicas passadas, a afirmação corrente é: “se a estratégia desenvolvida não surtiu efeito foi porque não se alocaram recursos suficientes” (CERQUEIRA; LOBÃO; CARVALHO, 2007, p.173).

Não se conhece um estudo diretamente relacionado com tal demonstração. Com o intuito de preencher essa lacuna, foi elaborado o Gráfico 1, que traz informações dos gastos com segurança pública³ em todo o País (a preços constantes de 2006 – valores expressos do lado esquerdo do gráfico) e a taxa de homicídios (por 100 mil habitantes – valores expressos do lado direito do gráfico).

³ Considerando os gastos executados segundo a classificação funcional “Segurança Pública” presente no orçamento brasileiro.

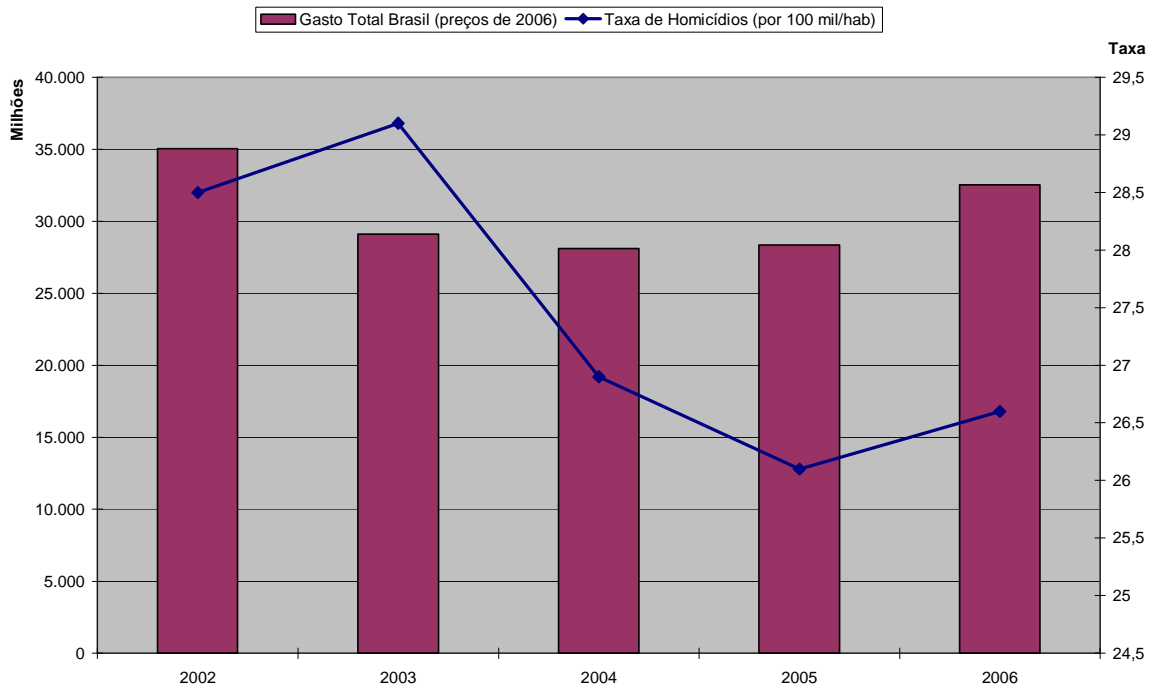


Gráfico 1: Relação taxa de homicídios versus gastos em segurança pública.

Fonte: Datasus/MS e STN/MF.

Tomando por base o ano de 2002, percebe-se uma redução nos valores direcionados para a área em 2003; porém, verifica-se, nesse mesmo período, um acréscimo de aproximadamente 1% na taxa de homicídios por 100 mil habitantes. Por outro lado, em 2004 os recursos executados diminuem em aproximadamente R\$ 1 bilhão, direção seguida também pela taxa de homicídios, que reduz dois pontos percentuais. Em 2005, os recursos permanecem quase inalterados em relação ao ano anterior; entretanto, a taxa de homicídios diminui quase 1%. Por fim, em 2006, há um expressivo crescimento dos recursos aplicados, cerca de R\$ 4 bilhões, sem que isso signifique alguma alteração significativa na taxa de homicídios, que se elevou 0,5%. Assim, essa simples comparação, sem nenhuma pretensão estatística mais rigorosa, sugere que não há correlação entre recursos e índices de violência ou, ainda, que podem existir outros fatores que influenciam essa correlação, e que, nesta simples demonstração, não estão sendo levados em consideração.

A partir desse ponto, o presente trabalho tem a intenção de verificar como se dá a influência de algumas instituições na condução da política de segurança pública – em especial, pelas secretarias estaduais. Para este estudo, podemos entender tais instituições (processo de alocação dos recursos, formatos organizacionais, federalismo, redes de políticas e relações intergovernamentais) a partir da definição proposta por North, Wallis e Weingast (2009). Segundo os autores, instituições representam as regras do jogo, ou seja, os padrões de

interação que determinam e condicionam as relações entre os atores envolvidos. Desta forma, instituições podem representar regras formais, convenções sociais, normas e comportamentos informais. As instituições devem, ainda, representar a forma pela qual as regras e normas são seguidas. Tal conceituação pode se complementada pela visão de Scott (1995, p.33), onde as “instituições representam estruturas e ações cognitivas, normativas e de regulação que asseguram estabilidade e propósito à atuação dos atores, baseando-se em elementos culturais, estruturais e procedimentos rotineiros”.

Nesta investigação, a análise das instituições possibilitará entender seu papel frente ao contexto em que estão inseridas as organizações públicas da área de segurança e suas relações com outros atores públicos ou privados. Como exemplo, existem alguns estudos que incutem a perspectiva institucional relacionada a outras organizações, como escolas (COELHO, 1979), universidades (MOURÃO et al., 2007), hospitais (SCOTT, 1995), bancos (MACHADO-DASILVA; FERNANDES, 1998) e entidades culturais (VIEIRA; CARVALHO, 2003). Entretanto, o estudo com organizações vinculadas à segurança pública ainda é muito restrito.

Em síntese, a pesquisa busca compreender a capacidade de coordenação da política pública pelas secretarias estaduais de segurança pública. Tal compreensão, e a possível comparação entre os estados, se mostra importante nas atuais ações de combate a criminalidade e violência, de forma a contribuir para um melhor desempenho dessas organizações em suas relações com o ambiente externo, inclusive na prestação de serviços à sociedade em geral.

A presente pesquisa está organizada em cinco partes principais. A primeira parte apresenta as motivações gerais para o estudo, incluindo a descrição geral do problema a ser investigado, os objetivos gerais e específicos. Na segunda parte faz-se a revisão do referencial teórico, que agrega os principais elementos sobre a teoria neoinstitucional. Também se discorre sobre a teoria de redes, tendo em vista a evolução do papel do Estado e de suas relações com a sociedade, em especial no campo da segurança pública. Nesse sentido, ressaltam-se os conceitos apresentados por Bonafont (2004), particularmente sobre como as instituições determinam os objetivos e estratégias dos atores envolvidos com as políticas públicas. Ademais, vale ressaltar as definições e a aplicação da teoria de redes apresentadas por Ansell (2008), entendidas como um conjunto de relações comportamentais ou de intercâmbio entre indivíduos, grupos ou organizações; por Börzel (1998), que ressalta a aplicabilidade em várias outras disciplinas, opinião reforçada por Fleury e Ouverney (2007). Em sequência, procura-se especificar melhor o foco da pesquisa, ao analisar as escolas propostas por Börzel (1998) no estudo das redes de políticas públicas: intermediação de

interesses e relações interorganizacionais. Finalmente, aborda-se a discussão sobre governança, ainda pouco explorada entre os autores nacionais. Nesse sentido, apresenta-se a definição proposta por Calmon e Costa (2008), que traduz a capacidade de coordenação das ações dos diversos atores participantes. Com o objetivo de identificar a capacidade de governança das redes de políticas públicas, o estudo adotou como base o modelo dividido em seis dimensões proposto por Calmon e Costa (2008).

Na terceira parte são retratados os principais aspectos relacionados ao contexto nacional da política de segurança pública, apresentando os antecedentes mais relevantes, bem como um resumo do cenário atual. Destacam-se os elementos constituintes do FNSP, bem como o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Pronasci).

Na quarta parte é descrita a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA) aplicada na análise dos dados apurados a partir da aplicação de questionário junto às secretarias estaduais de segurança pública.

Na quinta parte são expostos e discutidos os resultados obtidos, apresentando, num primeiro momento, uma visão mais geral e contendo, em sequência, uma análise mais apurada de cada dimensão do modelo, destacando os principais aspectos que influenciam a capacidade de coordenação da política pelas secretarias estaduais de segurança pública.

Por fim, as considerações finais agregam alguns argumentos que pretendem contribuir no entendimento do tema, bem como apresentam elementos que possam incentivar o desenvolvimento de novos estudos.

2. Justificativa, Tema de Pesquisa e Objetivos

A motivação para a realização desta pesquisa decorre da própria importância que o tema segurança pública ganhou ao longo dos últimos dez anos, seja entre os estudiosos da gestão pública, seja entre os atores que tratam do tema. Pretende-se que o presente trabalho contribua para um melhor entendimento das dinâmicas que interferem na condução desta política pública, além de incentivar uma discussão sobre a qualidade dessa condução, como forma de minimizar os custos decorrentes da violência em outras áreas. Adicionalmente, espera-se que o trabalho possa contribuir, a partir do referencial teórico utilizado, na investigação sobre as políticas e serviços públicos desenvolvidos no País, tendo em vista a possibilidade de oferecer um melhor entendimento das questões e processos que perpassam o desenvolvimento de uma ação governamental.

Soma-se à relevância do tema o fato de o poder público ser demandado mais e mais a cada momento. Entretanto, a resposta a essa demanda carece de uma atuação sistêmica, objetivando agregar esforços, iniciativas e investimentos em alguns setores que não estão sob o controle direto do governo federal. Tal situação certamente exige destas unidades o desenvolvimento de mecanismos institucionais para incremento de suas legitimidades. Assim, o aumento do contato com a comunidade, em razão dos serviços prestados ou colocados à sua disposição, requer maior robustez dos mecanismos necessários à descentralização dos serviços, realização de parcerias e implantação de novas soluções para os problemas públicos. Finalmente, a análise das interrelações existentes, seja com outras secretarias estaduais ou com a Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça (SENASP/MJ), também será de fundamental importância para entender a capacidade de implementação de políticas de segurança, tendo em vista a necessidade de melhor coordenação das ações destas unidades e o incremento das relações com outros atores públicos e privados.

2.1. Problema

A área de segurança pública, assim como qualquer outra política, agrega uma série de instituições em sua formação e implementação. Levando em consideração o processo de descentralização de serviços públicos iniciado em 1988 com a promulgação da Constituição, as unidades de segurança passaram a utilizar uma série de mecanismos institucionais no apoio à implementação de novas políticas públicas. Atrelado a isso, é preciso levar em conta as

relações interorganizacionais existentes, haja vista a pretensa atuação da SENASP como unidade central da área de segurança pública no Brasil, bem como as relações entre as secretarias estaduais. Todos estes fatores acabam por interferir de alguma maneira na capacidade de implementação de políticas nesta área pelos estados, considerando seu papel no “sistema de segurança pública”.

Nesse contexto é necessário atentar para o fato de que as instituições representam as regras do jogo (NORTH; WALLIS; WEINGAST, 2009), agregando diversos componentes, desde as normas e os procedimentos que orientam o comportamento dos atores, o processo de alocação e distribuição dos recursos, até a legitimidade das ações tomadas. Outra questão importante diz respeito à capacidade de implementação das políticas pelas secretarias estaduais ou, em outras palavras, a governança que tais unidades possuem no desenvolvimento de suas ações, considerando os aspectos de eficácia, transparência e participação social, conforme prevê Löffler (2001, apud KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

Dessa forma, as perguntas que orientarão o desenvolvimento da presente pesquisa são:

- *Quais instituições influenciam a capacidade de governança da política de segurança pública realizada pelas secretarias estaduais brasileiras respectivas?*
- *Como se dá a dinâmica da capacidade de governança da política de segurança pública pelas secretarias estaduais brasileiras respectivas?*

2.2. Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo central analisar a interrelação das instituições (formatos organizacionais, relações interorganizacionais, procedimentos de orientação do comportamento dos atores, fluxo e distribuição dos recursos e o processo de divulgação das informações) e a capacidade de governança da política de segurança pública pelas secretarias estaduais respectivas.

2.3. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos se dividem em:

- ✓ Identificar instituições que têm influência no desenvolvimento dos trabalhos das secretarias estaduais de segurança pública;
- ✓ Analisar a composição, a organização e o funcionamento das secretarias estaduais de segurança pública;
- ✓ Aplicar a metodologia MCDA a partir do modelo de governança utilizado;
- ✓ Possibilitar a comparação entre secretarias estaduais de segurança pública quanto à sua capacidade de condução de políticas públicas a partir da utilização de dimensões de governança e do índice de governança construído; e
- ✓ Analisar o desempenho geral e específico em cada dimensão do modelo.

3. Referencial Teórico

Desde o marco Constitucional de 1988, o Governo Federal, especialmente, intensificou a implantação de políticas descentralizadas, com o objetivo de levar de fato os serviços públicos à sociedade. Vários foram os mecanismos inovadores na Constituição em relação à sistemática anterior, principalmente no que diz respeito a uma maior autonomia política, de gestão e financeira. Desde de então, o poder público municipal começou a enfrentar novos desafios frente a essa realidade, com destaque para a democratização política, haja vista o cenário no qual foi promulgada a nova Constituição, bem como a própria democratização da prestação de serviços públicos à população em razão das garantias universais.

Nesse contexto, novas oportunidades de relações entre Estado e Sociedade criaram uma série de elementos institucionais que passaram a ser usados pelo poder público na tentativa de resolver problemas novos ou, ainda, de adotar uma nova ótica para a solução de situações antigas. A gestão pública passou a adotar novos padrões de gerenciamento de suas intervenções na sociedade – em especial, daquelas que assumem uma maior participação popular na busca das soluções desejadas. Tudo isso trouxe uma necessidade premente de maior compreensão por parte da população acerca das ações do Estado. Nesse contexto se inserem as teorias expressas a seguir.

3.1. Considerações Gerais sobre a Teoria Neoinstitucional

A corrente do novo institucionalismo não constitui, porém, uma linha de pensamento unificada. Existem algumas diferenças quanto aos procedimentos, tipos de abordagens e problemas a analisar. Segundo Hall e Taylor (1996) existem três escolas de pensamento que tratam da abordagem do novo institucionalismo: histórico, da escolha racional e sociológico.

3.1.1. Institucionalismo Histórico

O Institucionalismo Histórico surge como uma reação à perspectiva estrutural-funcionalista que dominava a ciência política nos anos 60 e 70. A ideia central reside no conflito entre instituições que disputam poder e recursos, particularmente nas assimetrias

nesta distribuição. Os teóricos desta vertente tratam com mais atenção o estruturalismo em contraponto ao funcionalismo, entendendo que a ordenamento institucional em organizações (políticas ou econômicas) representa o principal fato a influenciar o comportamento coletivo e estruturar resultados distintos. Nos primeiros estudos, foram analisadas as instituições políticas e econômicas; depois, incorporou-se a atuação do Estado, que não era mais tratado como um agente neutro, pois passara a decidir sobre interesses conflitantes.

Nesta visão, as instituições são definidas como processos, procedimentos e normas oficiais e não-oficiais que existem em cada organização. Os teóricos desta escola procuram “localizar as instituições numa cadeia causal que deixe espaço para outros fatores, em particular, os desenvolvimentos socioeconômicos e a difusão de ideias” (HALL e TAYLOR, 1996).

3.1.2. Institucionalismo da Escolha Racional

O Institucionalismo da Escolha Racional surgiu com um estudo do comportamento das relações existentes no congresso norte-americano. Essa investigação buscou explicar a estabilidade das decisões tomadas no parlamento estadunidense em função de como as regras e procedimentos adotados por cada comissão legislativa organizavam as escolhas e informações de que dispunha cada parlamentar. Um outro estudo importante foi apresentado por Oliver Williamson (1973, 1985) que tratou de compreender a evolução das instituições, na tentativa de reduzir os custos de transação associados às atividades desenvolvidas, sem que para isso houvesse necessidade de participar dessa instituição.

A partir dos anos 90, essa abordagem focou seu interesse em outros eventos políticos, como a formação de coalizões, o desenvolvimento das instituições políticas e a existência de conflitos populacionais. A partir destes estudos, percebe-se que a criação das instituições reflete, na maioria das situações, um acordo voluntário entre os agentes interessados.

3.1.3. Institucionalismo Sociológico

Dentre as três correntes, o institucionalismo sociológico apresenta elementos que se aderem melhor ao objeto dessa pesquisa, pois procura explicar por que as instituições adotam um conjunto de formas, procedimentos ou símbolos a partir da análise de um enfoque cultural

nas relações entre as instituições e a ação individual. A partir desta perspectiva, as instituições passam a adotar novas práticas não em razão da aferição ou expectativa de eficiência, mas em função da legitimidade que tal prática possui. A questão central é reconhecer como essa legitimidade é verificada. Neste propósito, existem investigações a respeito da legitimidade; algumas versam sobre a autoridade do Estado; outras apresentam a questão da profissionalização de certas autoridades, impondo a seus membros tais práticas. Existem, ainda, outros casos referentes a esquemas interpretativos comuns a todos os agentes, o que permite a todos observar a propagação de práticas e conferir a elas um certo grau de autoridade, tornando-as amplamente difundidas na instituição. Assim, o aspecto cultural tende a ser, segundo teóricos desta escola, sinônimo de instituição.

Uma outra contribuição importante que surge no institucionalismo sociológico diz respeito ao conceito de isomorfismo entre organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983, 1991). Trata-se de um processo restritivo, no qual uma determinada unidade organizacional é forçada a assemelhar-se a outras organizações, considerando um determinado conjunto de condições ambientais. Nesta análise, as organizações estão inseridas em campos constituídos por outras organizações similares que, a cada momento, tornam-se mais semelhantes entre si. Em relação a campo organizacional, DiMaggio e Powell (1983, 1991) conceituam como sendo um agregado de organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional, tais como: fornecedores-chave (provedores de recursos e produtos importantes), agências reguladoras e outras organizações que disponibilizem serviços ou produtos relevantes para o mercado.

Uma das situações mais importantes nas organizações é reconhecer e descrever as condições em que se dá um processo de institucionalização. Porém, acompanhar e gerenciar este processo não é tarefa fácil, haja vista que muitas vezes não se observa uma questão central e decisiva para o sucesso: a legitimidade dessa institucionalização (PIRES, 2004). Tal legitimação pode ocorrer de várias formas dentro de cada organização: pelas posições políticas, pela opinião pública, por opiniões de atores importantes na organização, pelo prestígio social, pelas normas e leis etc.

Neste breve apanhado da teoria neoinstitucional, pode-se perceber que os aspectos institucionais são tratados quase como “um estado qualitativo” (TOLBERT; ZUCKER, 1996), ou seja, a organização possui estruturas institucionalizadas ou não. Porém, é importante agregar nessa análise os fatores que possam identificar as gradações nos processos de institucionalização e o grau de isomorfismo entre organizações.

Finalmente, o estudo também deve contemplar a investigação a respeito das negociações complexas e relações de coordenação entre os grupos, órgãos públicos ou nações (ANSELL, 2008). Assim, as instituições passam a interagir não somente no âmbito de cada organização, mas também com o ambiente externo.

3.2. Teoria de Redes

A evolução do papel do Estado e de suas relações com a sociedade impôs aos governos a introdução ou adoção de novas formas de gestão que pudessem atender a descentralização dos serviços prestados pelo poder público, da esfera federal para estados e municípios, bem como as novas formas de parceria com a sociedade na prestação desses serviços. Segundo Bonafont (2004, p.125), “as instituições determinam os objetivos e estratégias dos atores envolvidos com as políticas públicas, além de limitar as opções possíveis desses agentes”. Assim, a forma de organização ou o tipo de rede existente pode influenciar diretamente a maneira de entender e conceituar os problemas públicos.

Para Ansell (2008, p.76), uma rede pode ser entendida como “um conjunto de relações comportamentais ou de intercâmbio entre indivíduos, grupos ou organizações”. As redes, por sua vez, podem apresentar diversos conteúdos de relações e serem formadas por estruturas diferentes, que variam de acordo com o contexto e o momento em que são analisadas. Assim, uma rede pode representar uma relação simples entre três atores ou, ainda, uma relação mais complexa, como é o caso de redes de políticas públicas. Dessa forma, pode-se considerar uma rede como uma instituição, tendo em vista o seu papel de interação comportamental ou de intercâmbio entre indivíduos ou organizações. Ademais, as redes possibilitam a mobilização de informações, poder, recursos e capital social como forma de compreender as relações de coordenação, entre grupos, órgãos públicos ou países.

Ainda nesse sentido, o conceito de redes de políticas não se restringe, como é possível imaginar, à Ciência Política. Segundo Börzel (1998), sua utilização é adotada em várias outras disciplinas, tais como: Biologia, Ecologia, Ciência da Computação e Ciências Sociais. Tal aplicação multidisciplinar também é identificada por Fleury e Ouverney (2007), a partir da visão de rede da Psicologia Social (universo relacional de um indivíduo), da Sociologia (integração de atores de movimentos sociais), da Administração de Empresas (combinação de pessoas, tecnologia e conhecimento) e da gestão intergovernamental (junção dos conceitos

existentes na administração e na política, representando um modelo estratégico de gestão de políticas).

Diante da variedade de conceitos, definida como uma “babilônia de termos”, Börzel (1998, p.253) apresenta uma interessante definição de rede aplicada às políticas:

[...] conjunto de relações relativamente estáveis, de natureza não hierárquica e interdependente, ligando uma variedade de atores, que compartilham interesses comuns em relação a uma determinada política, inclusive na troca de recursos, com o reconhecimento que a cooperação é a melhor maneira de atingir os objetivos compartilhados.

A origem dos estudos sobre redes sociais data da década de 30 e, conforme demonstram Berry et al. (2004), se desenvolve a partir de três fluxos ou três escolas fundamentais:

- Sociometria – Destaca-se o trabalho de Jacob Moreno, desenvolvido na década de 1930, que procurava identificar um diagrama de redes de relacionamento entre pessoas e também destas com o grupo. Esse diagrama tem por objetivo verificar os líderes aceitos, indivíduos isolados das relações do grupo, bem como identificar a qualidade e intensidade das interações que podem afetar a relação do grupo. Adota-se para isso um instrumento, chamado de teste sociométrico, que é uma espécie de questionário com uma quantidade determinada de perguntas, para qual cada membro do grupo é indagado sobre suas preferências, por ordem de prioridade, considerando uma situação concreta. Os resultados, após tabulação, são organizados sob uma representação gráfica: o sociograma. Tal estrutura busca representar graficamente as interrelações entre os indivíduos, assim como a relação de cada indivíduo com o grupo. Dessa forma, proporciona ao líder informações necessárias para compreender o comportamento do grupo e atuar com mais eficiência em na condução dos trabalhos.
- Escola de Antropologia de Manchester – Consideram-se os trabalhos conduzidos por James Clyde Mitchell e Siegfried Frederick Nadel, que objetivavam identificar e distinguir as formas e/ou estruturas e conteúdos das relações sociais ou culturais. Essas relações contemplam combinações de competências de cada ator envolvido, que podem ser contraditórias, e atuam

por meio de redes interdependentes. As funções de cada ator são definidas não só por relações estruturadas, mas também pelo contexto que envolve tais relações. Esse contexto pode incorporar expectativas institucionalizadas, com características específicas, em razão do local e das condições em que se verificam as relações culturais ou sociais.

- Estruturalistas de Harvard – Ao final dos anos 1960, Harrison White e alguns alunos de Harvard iniciaram estudos buscando retomar os experimentos desenvolvidos em Hawthorne⁴, sob a coordenação de Elton Mayo. Sua abordagem procurou um enfoque matemático para a modelagem e medição dos papéis sociais, denominada “modelo de bloco”. Nesse modelo, os grupos de atores são agrupados em blocos homogêneos, de forma estruturalmente equivalente, ou seja, as relações de cada indivíduo com os demais do grupo é estruturada de forma semelhante para cada participante.

A Ciência Política tem demonstrado ser uma das áreas com maiores aplicações e avanços no estudo de redes, face às alterações recentes dos cenários político-econômicos vividos em vários países. Nesse contexto, Berry et al. (2004) tratam de identificar três correntes estadunidenses de pesquisa recentes: Política de Inovação, Definição de Agenda e Economia Neoinstitucional. A Política de Inovação examina as escolhas políticas a partir da definição de redes internas e externas e suas interações sobre o comportamento dos atores na adoção de determinada decisão. Já a corrente de Definição da Agenda analisa a formação de estratégias de implementação de políticas, tendo em vista a formação de grupos de poder que podem influenciar a decisão. Por fim, a Economia Neoinstitucional considera as redes com formas de estímulo na colaboração e na cooperação, favorecendo o desenvolvimento de perspectivas comuns sobre o ambiente externo. Tais perspectivas passam a ser compartilhadas entre os atores, tendendo a reduzir os custos de transação existentes nas redes de políticas.

O exame da literatura selecionada permite afirmar que as redes são estruturas complexas, que requerem de qualquer investigador um instrumental de compreensão específico, capaz de acompanhar os processos de mudança. Ao considerar essas estruturas no âmbito dos processos públicos, pode-se perceber a mesma necessidade de construção de conhecimento próprio, haja vista a forma como operam essas redes, que interligam o poder público e a população. Tal aspecto pode ser observado, segundo afirmam Fleury e Ouverney

⁴ A experiência de Hawthorne foi realizada em 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos, em uma fábrica situada em Chicago, no bairro de Hawthorne. A finalidade dessa pesquisa era investigar a relação da produtividade com as condições físicas de trabalho.

(2007), pelos diversos vínculos (formais e informais) mantidos entre o Estado e a sociedade, que acabam por alterar as relações e a forma de atuação dos atores no processo de produção de políticas públicas. O estudo dessas interações e seus aspectos decorrentes serão detalhados nas próximas seções.

3.2.1. Redes de Políticas Públicas

Especificando um pouco mais o foco de interesse desta pesquisa, as redes de política pública também possuem várias formas de definição e perspectivas de análise. A análise a ser considerada neste estudo é a proposta por Börzel (1998), que apresenta duas escolas (ou tipologias) principais para as redes de políticas públicas: intermediação de interesses e relações interorganizacionais.

3.2.1.1. Escola de Intermediação de Interesses

Esta escola centra sua análise nas relações mantidas entre o Estado e a sociedade, com especial atenção à caracterização das formas deste relacionamento entre os atores que participam das decisões no âmbito das políticas públicas. Assim como na conceituação de redes, Börzel (1998) identifica a predominância inicial, na década de 70, de diferentes versões de pluralismo para explicar a intermediação de interesses. Isso tende a gerar certas padronizações na análise de fenômenos distintos ou, ainda, a tratar situações semelhantes a partir de instrumentos diferentes. Diante disso, alguns autores sugerem a criação de um padrão genérico que possa abranger diferentes tipos de relações entre o Estado e a sociedade. Paralelamente, como crítica ao pluralismo, surge a abordagem neocorporativista, que é uma evolução do enfoque inicial desenvolvido por Philippe C. Scmitter (1979, apud BÖRZEL, 1998) sobre o corporativismo. Tal evolução passa a considerar a representação de interesses refletida em um conjunto de organizações, categorizadas em um número limitado, estruturado de forma não competitiva, com estruturas hierárquicas diferenciadas funcionalmente, e que tenham sido reconhecidas ou criadas pelo poder público. A formulação dos acordos entre as unidades públicas e privadas requer, por parte das unidades privadas, um pacto de compromisso na assunção de responsabilidades para a execução de determinadas políticas ou representação de determinados interesses, que passam a ter um poder de autorregulação.

A partir da evolução do próprio Estado, bem como da maior diversidade das relações entre poder público e setor privado e da maior complexidade envolvida, a dualidade entre o pluralismo e o neocorporativismo começa a ser abandonada. A evolução se deu em direção de um conceito mais amplo, onde a rede passa a representar uma alternativa de intermediação dos grupos de poder a ser adotada em estudos com situações de diferentes modelos de distribuição desse poder.

A despeito da evolução do conceito de redes, o mesmo não ocorreu em relação às suas tipologias e elementos constitutivos. As tipologias tratam de diferenciar as redes em razão de alguns de seus atributos. Com este intuito, Börzel (1997) sintetizou cinco elementos principais para caracterizar os tipos de redes:

- Nível de institucionalização – consideração sobre as bases institucionais que garantem às redes uma estrutura de articulação e integração dos conjuntos de recursos que as compõem, podendo ser estáveis ou instáveis.
- Número de participantes – caracterização da abrangência das redes de acordo com o interesse na participação dos atores, classificadas como restritas ou abertas.
- Tipos de políticas – variação em função da área de interesse de atuação das redes de políticas, podendo ser identificadas como rede de políticas setoriais ou multisetorial.
- Tipo de atores sociais envolvidos e a função principal da rede – separação de acordo com a vocação ou com o objetivo pelo qual a rede foi instituída.
- Equilíbrio de poder – classificação em razão da distribuição de poder, frente aos recursos existentes, entre os atores que participam da rede, podendo ser heterogênea ou homogênea.

A aplicação do conceito de rede com base na Escola da Intermediação de Interesses tem se intensificado nos últimos anos nos estudos de formulação de políticas públicas setoriais. Esta maior aplicação se justifica em razão de as redes de políticas públicas serem consideradas como uma “ferramenta analítica de exame das relações de intercâmbio institucional entre o Estado e a sociedade civil” (BÖRZEL, 1998, p. 256). Esse exame representa uma observação mais detalhada, pois passa a levar em consideração as particularidades de cada setor público, os diferentes papéis desempenhados pelos atores envolvidos, bem como as relações formais ou informais existentes nas redes.

3.2.1.2. Relações Interorganizacionais

A corrente das Relações Interorganizacionais trata de compreender as intermediações entre os diferentes subgrupos no âmbito cada organização, ou com o ambiente externo. Um dos elementos importantes na existência das redes interorganizacionais diz respeito à sua característica social, tendo em vista a possibilidade de os atores envolvidos trocarem suas experiências e interesses. Tais relações ocorrem em razão dos recursos (materiais e imateriais) disponíveis aos atores na formulação, decisão e implementação de uma determinada política. Podem, ainda, variar em razão da intensidade, da institucionalização ou de padrões das uniões existentes entre os agentes que participam da rede. Ademais, o surgimento constante de demandas sociais requer que o poder público intensifique as relações com o ambiente na busca por soluções. Torna-se, então, essencial compreender as ligações entre os diversos grupos (internos ou externos à organização), de forma a garantir melhores oportunidades de sobrevivência no ambiente.

Importante notar nessa corrente é que transformações econômicas e políticas intensificaram, ao longo do tempo, o processo de interdependências (CALMON; COSTA, 2008). Tais transformações podem ser sintetizadas em três marcos fundamentais: globalização (aprofundamento das relações entre nações, atribuindo poder a certas organizações, que atuam em vários países, na elaboração e condução de uma determinada política pública ou, até mesmo, na atuação particular dos atores); redefinição (alteração do foco de atuação dos setores público e privado, haja vista o aparecimento de novos atores e de novas áreas e a possibilidade de atuação, requerendo novas formas de intervenção pública); devolução (ampliação da participação popular nas decisões públicas, com maior envolvimento de atores locais na implementação de uma determinada política).

Assim, o foco desta corrente reside na formação de uma estrutura de coordenação que reúna diversas esferas do governo e da sociedade na solução de um problema comum, que pode inclusive surgir a partir de uma construção alternativa à estrutura hierarquizada do mercado. Isso ocorre porque o estabelecimento da confiança mútua dos atores públicos e privados requer a formação de uma rede para o intercâmbio de seus recursos, na qual esses atores são mutuamente dependentes na consecução de ganhos comuns e compartilhados. Assim, percebe-se que a relação política de tais grupos se dá num ambiente cada vez mais complexo, que requer necessariamente a cooperação mútua, onde a manutenção de uma coordenação hierarquizada entre os atores reflete uma “disfunção do processo” (BÖRZEL,

1998). Essa cooperação será explorada na próxima seção, partir da conceituação de governança.

3.2.2. Governança e Coordenação

Inicialmente, é importante considerar que cada rede varia em função de suas estruturas, que envolvem os interesses e a distribuição dos recursos. Os recursos conceituados aqui englobam aspectos formais (distribuição legal de funções, competências políticas e organizacionais, estruturas físicas, disponibilidades financeiras, entre outros) e informais (relações de subordinação ou de cooperação, aspectos culturais, comunicação e confiança). A questão informal se relaciona diretamente com a governança e trata de analisar os mecanismos institucionais que propiciam o início, a negociação, o planejamento, a coordenação e a limitação das relações entre os atores envolvidos. Nesta perspectiva, a análise se fixa nas qualidades dos atores da rede e no formato de seus relacionamentos, levando em consideração a existência de contexto institucional específico, haja vista as características políticas, legais e culturais que envolvem cada rede.

Apesar da importância de desse aspecto, a discussão sobre governança ainda é pouco explorada por autores nacionais, apesar de a discussão na Europa e EUA ter se iniciado há mais de uma década (CALMON; COSTA, 2008). Em razão da própria evolução das discussões nessas localidades, o conceito de governança vem se aperfeiçoando ao longo desses anos, haja vista as mudanças econômicas e políticas por que têm passado os países Europeus. Além disso, a governança, assim como ocorre nos diversos modelos do serviço público, molda-se à cultura política em que está inserida, o que acaba levando a conceituá-la em razão dos diferentes contextos institucionais de cada país. Ainda assim, uma característica dominante da governança decorre da intensificação das relações interorganizacionais, como asseveram Peters e Pierre (1998), na medida em que as redes passam a dominar as políticas públicas, impondo aos governos outros tipos de coordenação.

No contexto deste trabalho, a definição de governança utilizada baseia-se na ideia de Löffler⁵ (2001, apud KISSLER; HEIDEMANN, 2006, p.212):

[...] uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.

Um bom exemplo desta nova forma de considerar as relações entre os atores de uma determinada rede diz respeito aos trabalhos desenvolvidos pelo Banco Mundial no início da década de 90. Diante das diversas críticas sofridas durante a década anterior, tendo em vista as análises centradas exclusivamente em programas de ajuste estrutural, o Banco moveu sua atenção aos custos sociais associados às políticas anteriores. Neste sentido, o Banco passou a priorizar em suas análises aspectos relacionados à reestruturação dos serviços sociais, com o objetivo de incrementar a equidade e a eficiência do poder público. A partir de então, o Banco Mundial (1992) passou a apresentar uma classificação do conceito de governança dividida em quatro dimensões básicas:

- Administração pública – referência à eficácia e eficiência do setor público na oferta de bens públicos. Tal capacidade deve ser propiciada em razão de um ambiente institucional favorável à atuação dos agentes privados (fortalecimento das regras e correção de falhas do mercado). Inclui nesse aspecto a melhoria da prestação de serviços públicos básicos e o melhor gerenciamento do orçamento governamental.
- Responsabilização – relação com a implementação eficiente dos recursos públicos. O Banco classifica a responsabilização em duas categorias macro e micro. No aspecto macro, faz referência ao desempenho econômico-financeiro do governo. Já em nível micro, a responsabilização se refere à existência de instrumentos necessários à garantia da prestação de serviços públicos adequados às preferências dos usuários. Este último aspecto tende a incentivar a criação de mecanismos efetivos de participação popular.
- Aspectos normativos – agrega elementos formais necessários a assegurar o correto funcionamento dos mercados e o desenvolvimento econômico. Para

⁵ LÖFFLER, Elke. Governance: Die neue Generation von Staats- und Verwaltungs- modernisierung. *Verwaltung Management*, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.

tanto, requer um conjunto de leis de domínio público, mecanismos que assegurem sua aplicação e clareza na existência de procedimentos para criação e alteração destas leis. Em suma, há necessidade de poderes Legislativo e Judiciário fortes, autônomos e estáveis.

- Informação e transparência – contribuição para redução das incertezas frente à atuação do governo, contribuindo para evitar a corrupção. Tal processo requer a estruturação e a divulgação de informações sobre a atuação do poder público de forma tempestiva e transparente.

Entretanto, o debate não termina aqui. A governança no âmbito das políticas públicas refere-se, segundo Calmon e Costa (2008), “à capacidade de coordenação das ações dos diversos atores participantes”. Para Peters (1998), a coordenação das redes de políticas públicas representa um dos principais fatores de sucesso em sua implementação, na medida em que reduz as redundâncias (duas ou mais organizações realizando a mesma tarefa), incoerências (duas ou mais políticas que atendam os mesmos atores trabalhando com objetivos diversos) e lacunas (nenhuma organização executa a política desejada). Essa coordenação representa um processo essencialmente político, que representará, em boa medida, os poderes relativos dos grupos de interesses. Ainda assim, existem diversas dimensões que se apresentam na organização de cada rede e que certamente influenciarão uma coordenação efetiva. Os elementos mais relevantes a se considerar podem ser sintetizados em quatro blocos (PETERS, 1998):

- Pluriformidade – identifica a variação de integração de cada rede, uma vez que pode haver redes mais integradas (menos pluriformes), como se representassem uma única organização, ou redes que podem ser tratadas como agrupamento de organizações independentes (mais pluriformes).
- Interdependência – identificação dos estilos de interação entre as organizações da rede e as relações com o ambiente externo.
- Aspecto Formal – classificação das redes em função das relações de seus atores, se formais (aparentemente mais gerenciáveis e menos pluriformes) ou informais.
- Instrumentos – relaciona os instrumentos utilizados na efetiva coordenação da rede (planejamento, normas e contratos).

Nesta mesma linha, e com o intuito de identificar a capacidade de governança das redes de políticas públicas, Calmon e Costa (2008) sugerem a análise de seis dimensões principais:

1. Capital Social – representa o valor intrínseco das conexões internas e externas de uma determinada rede. Tal aspecto varia em razão da confiança mútua entre os atores, da participação ampla nos processos de decisão e da transparência, do acompanhamento e da responsabilização das ações de cada agente. Assim, um maior compartilhamento de valores pelos atores envolvidos auxilia na coordenação dos mesmos.
2. Institucionalização – estabelecimento de normas e procedimentos com regras claras sobre os espaços decisórios e estabelecimento de competências e atribuições de cada ator envolvido. Tais mecanismos podem ser instituídos de maneira formal ou informal, sendo que a primeira possibilidade tende a garantir um maior grau de governança da rede.
3. Sustentabilidade – característica referente à adaptabilidade da rede frente a transformações internas ou externas, requerendo a capacidade de garantir a execução de ações contínuas e de longo prazo, mesmo na ocorrência de processos de mudança, por meio de contínua adaptação e aperfeiçoamento.
4. Estrutura e instrumentos de coordenação – necessidade de existir uma estrutura de coordenação capaz de assegurar a articulação entre os atores. A estrutura pode variar de uma rede para outra, porém, a legitimidade de sua existência deve ser compartilhada entre os atores da rede.
5. Comunicação – avaliação da comunicação entre os atores como ponto fundamental na tomada de decisões e implementação de ações. Apresenta-se em duas ordens: interna (envolvendo apenas os atores governamentais) e externa (relações ente o poder público e a sociedade). A comunicação entre os atores pode ocorrer por intermédio de canais formais ou informais.
6. Informação e análise – necessidade da existência de um fluxo de informações confiável e minucioso sobre o tema específico da rede. Ademais, outro fator importante diz respeito à tempestividade com que tais informações estão disponíveis para análise, de forma a subsidiar o processo decisório. Geralmente se requer da rede de políticas públicas a existência de estruturas específicas dedicadas a esse tema.

É importante observar que qualquer abordagem feita sobre rede de políticas públicas, seja ambiciosa ou não, tende a enfrentar dois desafios. O primeiro diz respeito à sua relação com o processo político e o resultado das políticas, envolvendo questões de legitimidade e processo decisório. O segundo desafio refere-se a importância da existência das redes, ou seja,

é necessário determinar em quais situações sua existência pode melhorar a eficiência de determinadas políticas, quando comparado a situações onde tais decisões não são executadas por redes.

Até agora, foram apresentados os principais argumentos teóricos que darão suporte a essa pesquisa. De forma resumida, pode-se perceber:

- As redes podem ser consideradas instituições, em razão do seu papel de interação comportamental ou de intercâmbio entre indivíduos ou organizações. Elas asseguram a mobilização de informações, poder, recursos e capital social, e possibilitam, assim, melhor compreensão das relações de coordenação, entre grupos, órgãos públicos ou países.
- Para fins desse trabalho será adotado o conceito de redes proposto por Börzel (1998, p.253), representando “um conjunto de relações relativamente estáveis, de natureza não hierárquica e interdependente, ligando uma variedade de atores, que compartilham interesses comuns em relação a uma determinada política, inclusive na troca de recursos, com o reconhecimento que a cooperação é a melhor maneira de atingir os objetivos compartilhados”.
- O estudo das redes não é uma tarefa trivial, pois exige do observador um conjunto de ferramentas que possibilite acompanhar os processos de mudança. Isso não é diferente quando se analisam as redes de políticas públicas, haja vista os interesses envolvidos e a distribuição de recursos verificada. Os recursos envolvem diversos aspectos formais (distribuição legal de funções, competências políticas e organizacionais, estruturas físicas, disponibilidades financeiras, entre outros) e informais (relações de subordinação ou de cooperação, aspectos culturais, comunicação e confiança).
- O aspecto informal guarda relação direta com a governança e aborda os mecanismos institucionais que propiciam o início, a negociação, o planejamento, a coordenação e a limitação das relações entre os atores envolvidos.
- O elemento principal da governança é a coordenação das ações, resultante da intensificação das relações interorganizacionais que, por sua vez, advém da preponderância das redes nas políticas públicas. A governança envolve os elementos necessários à coordenação, considerando as diversas interações dos diversos atores participantes.

- Por fim, este estudo buscar-se-á daqui para frente nas seis dimensões propostas pelo modelo de Calmon e Costa (2008), com o intuito de identificar a capacidade de governança das redes de políticas públicas.

De posse desses marcos conceituais, as próximas seções abordarão questões do setor de segurança pública no Brasil, bem como o processo de coleta e análise dos dados, a partir do modelo eleito para isso.

4. Contexto Geral da Área de Segurança Pública

O campo da segurança pública no Brasil tem sido marcado por uma divisão de foco quanto a sua vocação. Por um lado, pode ser visto como um reflexo da repressão dos crimes, centrado nos papéis institucionais das polícias, com objetivos específicos voltados ao combate da criminalidade. Tal aspecto, mais assemelhado às estratégias de guerra, possui uma origem que remonta ao período militar da história recente brasileira e, apesar da redemocratização marcada pela promulgação da Constituição de 1988, mantém sua característica militarista, como aponta Neto (2009, p.53), onde se verifica o fato de o “inimigo interno anterior – o comunista – ter sido substituído pelo traficante, como justificativa para o recrudescimento das estratégias bélicas de controle social”. Tal aspecto se reflete em todas as cartas magnas até 1988, tendo em vista que a segurança é tratada como uma questão relacionada à guerra e restrita, portanto, às Forças Armadas. Apesar disso, dadas as características das constituições republicanas anteriores a 1988, a segurança é inserida no rol de “direitos e garantias individuais”, devendo ser assegurada de forma ampla e de acesso igualitário a todos os cidadãos.

Por outro lado, numa acepção mais “moderna”, apesar desta perspectiva inerente às Repúblicas Federativas, a segurança pública é concebida como um serviço público a ser ofertado à sociedade, que passa a ser vista como beneficiária da ação do Estado – ou seja, o inimigo é substituído pelo cliente. Neste aspecto, a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) dedica um capítulo específico à segurança pública, trazendo no *caput* do art. 144 o entendimento de que se trata de “um dever do Estado” e de “responsabilidade de todos”, tendo como norteador principal a “preservação da ordem pública” e a “incolumidade das pessoas e do patrimônio”. Tal disposição de universalizar os serviços de segurança pública se coaduna com a característica principal da Constituição de 1988, claramente descentralizadora, alinhada ao processo de redemocratização vivido à época. Tal intenção é reforçada no *caput* do art. 5º, ao relacionar o tema entre os direitos e garantias fundamentais, o que exige sua prestação universal e igualitária.

De acordo com Abrucio e Costa (1998), o processo de descentralização dos serviços e autonomias ocorreu por duas razões básicas: a) no momento da constituição do federalismo brasileiro, passou-se de um Estado centralizador para um modelo descentralizado de poder; b) o federalismo brasileiro foi motivado apenas pela questão da autonomia dos estados. A falta de uma distribuição igualitária de poder entre os estados acabaria por gerar várias situações de

desigualdades. Outro aspecto em relação à descentralização é que ela fez com que a relação entre União e município se intensificasse, o que acabou por limitar a capacidade de inovações por parte dos estados, resultando em desequilíbrio nas relações e na capacidade de negociação. De forma geral, as relações intergovernamentais são marcadas pelos conflitos e competições acirradas, o que leva a crer que uma relação cooperativa parece um cenário distante. Segundo Souza (2005, p.112):

O objetivo do federalismo cooperativo está longe de ser alcançado por duas razões principais. A primeira está nas diferentes capacidades dos governos subnacionais de implementarem políticas públicas, dadas as enormes desigualdades financeiras, técnicas e de gestão existentes. A segunda está na ausência de mecanismos constitucionais ou institucionais que estimulem a cooperação, tornando o sistema altamente competitivo.

A partir de 1988, houve algumas alterações importantes neste jogo federativo: a) as receitas que a União detinha foram reduzidas frente a uma elevação da participação dos estados e municípios; e b) houve crescimento das atribuições do Legislativo frente ao Executivo, o que, por sua vez, fortaleceu a representação dos demais entes no contexto político nacional, acentuando ainda mais a ideia de independência e autonomia.

No caso específico da segurança pública, a constituição vigente não assegurou como competência da União, seja privativa ou não, tratar ou dispor sobre o tema. Apesar disso, é importante observar o que diz o §1º do art. 25 da Constituição Federal (BRASIL, 1988):

Art. 25. Os Estados organizam-se e regem-se pelas Constituições e leis que adotarem, observados os princípios desta Constituição.

§ 1º São reservadas aos Estados as competências que não lhes sejam vedadas por esta Constituição.

A partir deste ponto, o tema segurança pública veio a ter sua competência remetida aos estados; competência esta que, não possuindo regulamentação estadual específica, passaria aos municípios. A partir daí, cada unidade da federação, considerando suas peculiaridades, empreendeu ações específicas no combate aos crimes e na condução da política de segurança pública.

4.1. Antecedentes

Alinhada ao processo de descentralização e maior coordenação sobre as políticas públicas, a Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) previu a edição de lei que deveria disciplinar a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades. Entretanto, como vimos anteriormente, por não haver reserva de competência constitucional em relação ao tema, isso não assegurou de início a instituição de um sistema único que representasse o estabelecimento de uma política unificada na área da segurança pública, haja vista a autonomia de cada ente federado.

Um marco importante nesse processo diz respeito à institucionalização do Conselho Nacional de Segurança Pública (CONASP) ocorrida em 1990 (BRASIL; 1990, 2007), em razão da formalização de um protocolo de intenções entre a União e as unidades estaduais e municipais de segurança pública. O CONASP representava um órgão colegiado de cooperação técnica entre a União, os estados, o Distrito Federal e territórios, no combate à criminalidade, tendo como uma das principais competências propor a formulação de uma política nacional de segurança pública. Atualmente, após algumas reordenações, o CONASP passou a ter como competência fundamental a proposição de diretrizes para as políticas públicas voltadas à promoção da segurança pública. Entretanto, diferentemente da época em foi criado, quando dele participavam todas as unidades estaduais, o atual conselho assegura a participação pública estadual e municipal por intermédio, apenas, de organizações de classe ou representações gerais dos estados e municípios.

Posteriormente, em 1996, foi criada na estrutura do Ministério da Justiça a Secretaria de Planejamento de Ações Nacionais de Segurança Pública, com o objetivo de planejar e articular ações nacionais de segurança pública. Em 1998, foi substituída pela SENASP, órgão responsável pelo planejamento, implantação e monitoramento da política nacional do setor (BRASIL, 2002, 2007a).

Em 20 de junho de 2000, o Governo Federal anunciou a implantação do Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP). A intenção era ir além de uma simples resposta aos acontecimentos registrados no Rio de Janeiro naquele ano⁶. O Plano visava dar maior efetividade às políticas governamentais de combate e prevenção à violência no território nacional. As medidas lançadas pelo governo pretendiam atuar em duas vertentes: de caráter repressivo e de caráter preventivo. Mediante a destinação de recursos da União, o PNSP

⁶ Trata-se da grande repercussão que teve o assalto ao ônibus “174” no Rio de Janeiro ocorrido em 12 de junho de 2000, que acabou resultando na morte do assaltante e de uma refém.

agregava características estratégicas, com ênfase no esforço pela integração, na operacionalidade, na intolerância ao delito, na sobreposição de ações coordenadas e na agilidade da troca de informações, buscando a eficiência do trabalho conjunto e preservando a autonomia das unidades da Federação. O Plano consolidava 124 ações (BRASIL, 2002), ordenadas em 15 compromissos, envolvendo inúmeros temas, como combate ao narcotráfico e ao crime organizado, desarmamento da sociedade e controle de armas, capacitação profissional e reaparelhamento das polícias, eliminação das chacinas e execuções sumárias e atualização da legislação sobre segurança pública. Para a efetivação do Plano, foi criado o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), que programou, inicialmente, a aplicação de R\$ 1,3 bilhão (BRASIL, 2002), a ser destinados, até o ano de 2002, ao apoio de projetos na área de segurança pública e de prevenção à violência, enquadrados nas diretrizes do PNSP (BRASIL, 2002). A mudança foi significativa e o Plano realmente representou um marco na atuação federal para com o tema segurança pública, pois, em boa medida, chamou para si certas responsabilidades que até então não estavam sob atuação direta da esfera federal. A partir desses instrumentos, e tendo o Fundo sob sua responsabilidade, a SENASP iniciou seus trabalhos de parcerias com os estados e municípios. A forma de gestão do FNSP incluía a participação compartilhada de outras unidades governamentais federais por intermédio de um Conselho Gestor, que participa até hoje da aprovação dos projetos submetidos por estados, Distrito Federal e municípios.

A situação poderia ser resumida da seguinte forma: a União formulou um Plano Nacional e, para isso, abriu uma linha de recursos sob a égide do FNSP. A partir daí, os estados, DF e municípios formularam seus planos de segurança e os submeteram à apreciação do Governo Federal, por intermédio do Ministério da Justiça. O problema é que a constituição do Fundo não trouxe consigo obrigações ou condicionantes que não fossem o respeito estrito aos aspectos legalistas – como por exemplo, a instituição, nos estados, de uma política única de segurança – o que, por sua vez, só veio a reforçar a ideia de autonomia que os estados historicamente detêm, além de não representar, necessariamente, algo mais do que uma declaração de intenções.

A partir da implantação do PNSP, e tendo em vista a mudança governamental ocorrida em 2003, o Governo Federal instituiu o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), organizado em sete eixos estratégicos: gestão do conhecimento; reorganização institucional; formação e valorização profissional; prevenção; estruturação da perícia; controle externo e participação social; programas de redução da violência (BRASIL, 2007a). A intenção inicial do SUSP era reproduzir a institucionalização dos instrumentos de financiamento e gestão

descentralizada promovidos em razão da criação do Sistema Único de Saúde (SUS). Entretanto, conforme argumenta Saporì (2007), o SUSP não contemplou um reordenamento institucional dessa magnitude na área de segurança pública. Os aspectos institucionais que envolveram a criação do SUSP requereram dos estados, em especial, a unificação de academias de polícia e das corregedorias, a criação de ouvidorias de polícia autônomas e independentes e a criação de gabinetes de gestão integrada. Tais ações eram realizadas por meio de adesão voluntária dos estados ao SUSP. Logicamente, somente após tal adesão é que os estados podiam se habilitar a receber recursos da esfera federal. Aos gabinetes referidos, cabia definir as ações relacionadas à segurança pública numa espécie de fórum deliberativo, por meio de consenso e sem uma hierarquia rígida, haja vista a necessidade de preservar as autonomias dos atores envolvidos. Em suma, a criação do SUSP preconizava, em última instância, a criação de práticas contínuas de gestão integrada e de compartilhamento de informações, seja de forma interna em cada unidade da Federação, seja entre elas. Para tanto, a esfera federal passou a reformular a gestão dos recursos repassados, via FNSP, com a fixação de critérios claros e efetivos.

Em sequência, no ano de 2004, como forma de incentivar a integração das organizações envolvidas no lançamento do SUSP, foi criada a Força Nacional de Segurança Pública (BRASIL, 2007a) para atender às necessidades emergenciais dos estados em questões onde se faz necessária a interferência maior do poder público ou é detectada a urgência de reforço na área de segurança. Ela é formada por policiais e bombeiros dos grupos de elite dos estados, após capacitação realizada em Brasília na Academia Nacional da Polícia Federal. Também em 2004, a SENASP passou a poder realizar gastos diretos com os recursos do FNSP para apoiar os projetos de segurança pública apresentados por estados, DF e municípios (BRASIL, 2007a).

4.2. Cenário Atual

Em 2007, o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Pronasci) (BRASIL, 2007b, 2009), com a intenção de mudar o paradigma da situação da segurança pública vivida até então. Essa mudança se traduzia no objetivo do Programa: “execução de políticas de segurança com ações sociais, com priorização na prevenção e investigação das causas que levam à violência, sem abdicar das estratégias de ordenamento social e repressão qualificadas”. Segundo Silva (2009), o Governo Federal

tratou de partilhar a responsabilidade no campo da segurança pública, envolvendo estados, DF e municípios, num esforço conjunto para melhorar a gestão das políticas do setor. O Pronasci estruturou três eixos estratégicos a serem executados até 2012, quando estima-se que terão sido aplicados no total R\$ 6,7 bilhões (BRASIL, 2007b):

- Modernização das instituições de segurança pública e do sistema prisional – ações relacionadas à melhoria da estrutura e contingente da força nacional de segurança pública; à modernização e reestruturação do sistema penitenciário nacional; à unificação de legislação em relação às polícias civis de todo o País; à regulamentação (institucionalização normativa) do SUSP; à formação de núcleos de justiça comunitária; e à realização de campanha de desarmamento.
- Valorização dos profissionais de segurança pública e agentes penitenciários – iniciativas que envolvem a criação de “bolsa formação” para polícias civis e militares, bombeiros, agentes carcerários e peritos; a disponibilização de linha de crédito específica na área da habitação para profissionais de segurança pública; a intensificação na oferta de cursos de capacitação; a unificação dos sistemas de inteligência; o fortalecimento das guardas municipais e do policiamento comunitário; e a ampliação da utilização de tecnologia não letais.
- Enfrentamento à corrupção policial e ao crime organizado – ações de fortalecimento das ouvidorias e corregedorias; criação de planos específicos no combate ao tráfico de pessoal; e incremento tecnológico nos laboratórios periciais.

Na adesão ao Pronasci, o ente federativo deve aceitar uma série de condicionantes como pré-requisitos no recebimento de recursos a serem aplicados em finalidades pactuadas com o governo federal. Dentre esses condicionantes (BRASIL, 2007b), destacam-se: a criação de Gabinete de Gestão Integrada (GGI) (já previsto no SUSP); a participação da sociedade civil e dos conselhos tutelares nos fóruns de segurança pública que acompanharão e fiscalizarão os projetos do Pronasci; o comprometimento de efetivo policial nas ações para pacificação territorial (para estados e DF); a apresentação de plano diretor do sistema penitenciário (para estados e DF); e a implementação de programas continuados de formação em direitos humanos para os policiais civis, policiais militares, bombeiros militares e servidores do sistema penitenciário.

Outro aspecto importante em relação ao programa diz respeito à sua focalização. O Pronasci (BRASIL, 2007b) apresenta quatro prioridades na execução de suas ações, que se relacionam igualmente a quatro agrupamentos específicos:

- Foco Etário – atendimento à população entre 15 e 24 anos;
- Foco Social – jovens e adolescentes egressos do sistema prisional ou em situação de moradores de rua;
- Foco Territorial – regiões metropolitanas e aglomerados urbanos com altos índices de homicídios e de crimes violentos; e
- Foco Repressivo – combate ao crime organizado.

Finalmente, cabe ressaltar que o Pronasci prevê que sua gestão será exercida pelos ministérios, órgãos e entidades federais envolvidos, contando ainda com a participação de estados, DF e municípios. Entretanto, até a presente data, a regulamentação dessa gestão não foi editada, o que levou o Ministério da Justiça a criar um comitê gestor em 2007 (BRASIL, 2007b), que conta com participação exclusiva de representantes do próprio Ministério. Diferentemente do FNSP, o Pronasci se pauta pela observância adstrita aos critérios estabelecidos em sua norma de criação, sem a submissão a um plenário amplo e com a adoção de critérios de priorização e seleção nos convênios a serem firmados – ou seja, limita-se a cumprir as regras referidas na legislação. Assim, fica a critério do Ministério da Justiça a celebração do convênio ou de outro instrumento assemelhado para efetivar o repasse aos demais entes federados.

A partir desse cenário, emergem as seguintes indagações: há a intenção da SENASP em exercer o papel de órgão central do sistema de segurança pública nacional? Por outro lado, as secretarias estaduais de segurança pública, responsáveis diretas pela execução efetiva das políticas dessa área, contam com os recursos humanos, financeiros e institucionais necessários para tal função? Ainda que explorada em alguns pontos, a primeira questão não será o objeto primordial desta pesquisa. A fim de responder à segunda questão, foco desta análise, foi empreendida uma “Pesquisa do Perfil Organizacional das Secretarias de Segurança Pública”, com o intuito de mapear a capacidade de coordenação das secretarias estaduais de segurança pública, assunto do próximo capítulo.

5. Aspectos Metodológicos

No presente estudo, serão utilizadas as informações captadas em pesquisa do perfil organizacional realizada junto às secretarias estaduais de segurança pública do Brasil ou unidades estaduais equivalentes⁷. A pesquisa foi comandada pela SENASP, vinculada ao Ministério da Justiça, em parceria com o Núcleo de Estudos sobre Violência e Segurança Pública (NEVIS) da Universidade de Brasília⁸, envolvendo, portanto, apenas os recursos existentes no orçamento do Ministério da Justiça. O objetivo é incorporar novos atores e variáveis na produção de análises mais robustas em segurança pública no Brasil, com vistas a municiar o Ministério da Justiça, num primeiro momento, de informações mais consistentes na distribuição de recursos e na configuração de ações e na execução das políticas do Plano Nacional de Segurança Pública. As questões foram formuladas visando criar e sistematizar um conjunto extenso de conhecimento sobre várias áreas relativas à gestão das secretarias estaduais de segurança pública. Foram coletadas informações referentes ao funcionamento, aos recursos humanos e físicos disponíveis e necessários, ao escopo de ações e atribuições normatizadas e não normatizadas executadas pelas organizações estaduais, à composição dos orçamentos das secretarias estaduais, à gestão da informação coletada e produzida, ao histórico institucional e à composição da rede de articulação da secretaria. As respostas geradas a partir dessa pesquisa serão essenciais da influência na capacidade de coordenação da política de segurança pública no Brasil. Considerando o universo de atores envolvidos com a temática de segurança pública (União, estados, DF, municípios, Organizações Não Governamentais e sociedade em geral), a escolha da amostra da pesquisa (secretarias estaduais) foi feita de forma não probabilística (CRESWELL, 2007), buscando, essencialmente, validações internas no âmbito de organizações públicas para a temática apresentada, frente ao objetivo pretendido, e tendo em vista o papel-chave que as unidades estaduais desempenham ou deveriam desempenhar no contexto desta política pública.

⁷ As pesquisas “Perfil” são realizadas desde 2004 pelo Ministério da Justiça, com o intuito de sistematizar informações organizacionais das instituições vinculadas à segurança pública. Essas pesquisas procuram agregar dados referentes à estrutura, condições de funcionamento, quantidade de recursos humanos e materiais, ações desenvolvidas e orçamento. Até o presente momento, as pesquisas envolveram 11 instituições a saber: Polícia Civil, Polícia Militar, Bombeiros Militares, Guardas Municipais, Delegacias Especializadas de Atendimento à Mulher, Delegacias Especiais de Proteção à Criança e ao Adolescente, Instituto de Medicina Legal, Academias de Polícia Militar, Centro de Formação de Praças, Academias de Polícia Civil e Corregedorias.

⁸ Em relação aos dados coletados pela SENASP, já existe autorização para a sua utilização no presente estudo. Ademais, o autor do presente projeto participou como colaborador na elaboração do referido questionário, revisando as questões que envolvem a parte orçamentária.

A pesquisa foi realizada mediante a aplicação de um questionário encaminhado a cada uma das 27 secretarias estaduais⁹. O questionário foi organizado em 9 (nove) partes¹⁰, que mesclam questões abertas e fechadas, ou dicotômicas. Cada parte do questionário foi entregue ao responsável pela área específica na unidade operacional, a fim de que o preenchimento fosse feito pela pessoa mais apropriada essa tarefa. Estes responsáveis deveriam ser especificados para que a equipe da SENASP pudesse manter atualizado o cadastro de profissionais das secretarias, bem como entrar em contato para o esclarecimento de possíveis dúvidas quanto às informações prestadas. O envio desse questionário foi feito por meio eletrônico e seu retorno ocorreu por essa mesma via. Para algumas questões, as unidades estaduais encaminharam anexos, de forma eletrônica ou em papel remetido à SENASP, dependendo do caso.

A construção do questionário buscou agregar informações gerais sobre as secretarias estaduais de segurança pública, bem como possibilitar a coleta das especificidades de cada unidade.

5.1. Método Multicritério

As secretarias analisadas estão inseridas em ambientes complexos de tomada de decisão, haja vista as incertezas, desenhos institucionais distintos e, ainda, conforme afirma Saporì (2007), as ações desenvolvidas se encontram sujeitas a intervenção dos “veto players”. Ou seja, as decisões tomadas pelas secretarias ainda se encontram sujeitas a constrangimentos institucionais, que podem ser de ordem externa, tomadas por atores com poder para tal; ou de ordem interna, quando há problemas de legitimidade no desenvolvimento das ações.

A pesquisa tentou levantar o estágio de tais organizações em 2009, ou ainda, de quais estruturas, competências, atribuições e iniciativas dispunham. A partir desse ponto, procurou-se identificar um método que possibilitasse analisar tais informações e estruturá-las de forma a refletir a capacidade de coordenação da política pelas secretarias estaduais de segurança pública.

Para tanto, foi eleito o método de “Apoio Multicritério à Decisão” que, segundo Gomes, Gomes e Almeida (2009, p.67), tem por princípio “buscar o estabelecimento de uma relação de preferências entre alternativas que estão sendo avaliadas e ordenadas sob a

⁹ Não responderam à pesquisa as Secretarias Estaduais de Segurança Pública de Alagoas, Espírito Santo, Maranhão, Paraíba e Roraima.

¹⁰ O questionário completo consta do APÊNDICE A.

influência de vários critérios, no processo de decisão”. Essa decisão deve ser percebida como um processo que se desenvolve ao longo do tempo, de forma desordenada, agregando confrontações e interações dos atores envolvidos (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). O Método Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA)¹¹ agrega elementos que possibilitam estruturar e construir uma situação-problema, além de incluir a possibilidade de identificação e construção de critérios que orientem uma ou mais soluções.

Nesse sentido, o método adota a visão construtivista, a partir da integração entre o agente observador e os eventos estudados. Essa visão reconhece como fundamental a subjetividade dos decisores, pois não é possível desassociar os valores, os objetivos e a cultura dos atores do processo de decisão. Tal fato exige identificação clara de quais são os atores envolvidos na situação estudada, ainda que sua atuação seja exercida de forma indireta ou que seja apenas afetado pelas decisões.

Em suma, a escolha do método de apoio à decisão para essa pesquisa, em detrimento de outras metodologias, levou em consideração as características que envolvem a área analisada, que se encaixam muito bem na abordagem do MCDA. Essas características englobam incertezas, conhecimento parcial das preferências e conflito entre as escolhas, considerando, ainda, a existência de aspectos culturais e situacionais que interferem na decisão, em oposição à construção de um modelo matemático preciso. Dessa forma, pretende-se formar a partir da utilização de um método específico de apoio à tomada de decisão, elementos que possam auxiliar na formação de um novo sistema de análise da área de segurança pública.

5.1.1. Pontos de Vistas Fundamentais e seus Eixos

Na construção do Sistema Único de Segurança Pública, as secretarias estaduais são reconhecidas como os atores fundamentais na condução desse processo. Suas atuações constituem parceria indispensável ao Governo Federal no desenvolvimento de políticas públicas nessa área. Dessa forma, entender sua capacidade de coordenação constitui o objetivo central na aplicação do modelo.

As dimensões associadas a esse objetivo representam os aspectos que serão considerados nessa investigação como fundamentais para avaliar o objetivo maior, ou como propõem Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) representam os eixos de avaliação do

¹¹ A sigla MCDA é oriunda do inglês e significa “Multicriteria Decision Aid”.

problema e denominam-se pontos de vista fundamentais (PVFs). Na construção do modelo, é necessário que estes PVFs representem elementos integrados de uma mesma área de interesse, de forma a aumentar o grau de compreensão a respeito do objetivo central. Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) propõem a observação de nove propriedades fundamentais para avaliar cada PVF, listadas a seguir:

1. Essencial – deve ser de fundamental importância aos decisores, conforme seus sistemas de valores;
2. Controlável – deve representar um aspecto que seja influenciado somente pelas ações essenciais em análise;
3. Completo – deve incluir todos os elementos fundamentais identificados pelos decisores;
4. Mensurável – deve permitir especificar com a menor ambiguidade possível a performance das ações essenciais;
5. Operacional – deve possibilitar coletar informações sobre o desempenho das ações essenciais, considerando tempo e esforço viáveis;
6. Isolável – deve permitir a análise de um aspecto de forma independente dos demais;
7. Não redundante – não deve levar em conta o mesmo aspecto mais de uma vez;
8. Conciso – deve representar de forma adequada o número de aspectos necessários para modelar o problema; e
9. Compreensível – deve conter significado claro para os decisores.

Nesse ponto, é necessário retornarmos ao modelo proposto por Calmon e Costa (2008) na identificação da capacidade de governança das redes de políticas públicas, como forma de estruturar os PVFs necessários para avaliar o problema central desta investigação. Entretanto, dada a especificidade das informações coletadas e do setor analisado, as seis dimensões originais foram reduzidas a quatro: a) Estrutura de Coordenação; b) Institucionalização; c) Sustentabilidade; d) Informação e Análise.

5.1.1.1 – Estrutura de Coordenação

A estrutura de coordenação em uma rede de política pública requer a existência de instrumentos que possibilitem a integração dos atores envolvidos, o que acaba por assegurar a legitimidade de suas ações.

Tal coordenação deve permitir o compartilhamento de informações de forma a reduzir a incerteza das ações empreendidas. Nesse sentido, é importante garantir a isenção da atuação dos atores nos processos de condução de uma política pública, além de propiciar a correta identificação e delimitação das atribuições da organização e dos parceiros envolvidos.

Como forma de avaliar a estrutura de coordenação, é importante observar a capacidade que as secretarias estaduais possuem de articular ações em conjunto com outros atores, bem como de identificar os instrumentos de coordenação existentes. Tal avaliação será processada pelos seguintes eixos:

- Controle Interno – verificação da existência de estruturas dedicadas ao controle da probidade no âmbito das secretarias estaduais, com vistas a fortalecer as atividades preventivas e corretivas. Para tanto, será necessária a divisão em dois aspectos, para a verificação da existência de: a) Corregedorias e b) Ouvidorias.
- Atribuições – identificação das principais atribuições das secretarias estaduais, estudadas pelos seguintes detalhamentos adicionais: a) Programação Orçamentária; b) Gestão de Recursos Humanos; c) Planejamento do Setor; d) Desempenho Institucional; e) Política de Segurança Pública; f) Produção de Informações Criminais; e,
- Rede de Articulação – levantamento das organizações que se relacionam com as secretarias estaduais, agregando informações sobre: a) Qualidade da articulação (graus expressos em conceitos); e b) Tipo de articulação (identificação de subordinação ou não).

5.1.1.2 – Institucionalização

A institucionalização representa a existência das regras do jogo, agregando diversos aspectos, desde as normas e procedimentos que orientam o comportamento dos atores, até a legitimidade das ações tomadas. Numa rede de políticas públicas é importante ter clareza nas competências dos atores envolvidos, evitando a sobreposição e o desperdício de esforços.

Compreender a institucionalização, conforme argumenta Smith (2010), significa descobrir as forças que atuam ao longo do tempo e as negociações que esse processo acarreta. Nesse sentido, torna-se necessário levar em conta o papel fundamental que assume a legitimação, haja vista que tão importante como entender a existência das instituições, é verificar como tais instituições são aceitas como partes legítimas de uma determinada rede de políticas públicas.

O estudo da dimensão institucionalização foi distribuído em quatro eixos:

- Responsabilidades Legais – verificação das responsabilidades legalmente atribuídas a secretaria estadual;
- Código de Ética – identificação de instrumento orientativo das ações dos profissionais, que explicita a postura social da secretaria em função dos diferentes públicos com os quais interage;
- Lei de Diretrizes de Segurança Pública – levantamento da existência de um documento que detalhe os princípios fundamentais da atuação da secretaria, levando em conta sua finalidade, funcionamento e interação com os atores envolvidos;
- Capacitação Especializada – verificação das capacitações especializadas dos atores envolvidos nos trabalhos das secretarias.

5.1.1.3 – Sustentabilidade

Em uma rede políticas públicas, é necessário entender a capacidade de adaptação ante as transformações internas e externas, bem como a potencialidade para o aperfeiçoamento na forma de atuar. Para tanto, torna-se fundamental identificar os fatores ou características que dão suporte às ações realizadas pelas secretarias estaduais, isto é, mapear os elementos que garantam a realização de ações contínuas necessárias às suas atribuições.

Nesse estudo específico, a sustentabilidade será investigada a partir de três aspectos: organizacional, financeiro e recursos humanos.

- Organizacional – identifica as iniciativas desenvolvidas pelas secretarias, com o objetivo de avaliar sua complexidade e potencialidade;
- Fluxo Financeiro – verificar a composição dos gastos realizados pelas secretarias e suas origens;
- Recursos Humanos – levantamento da existência de carreira própria que possibilite a continuidade dos trabalhos, bem como verificação do tipo de vínculo dos profissionais que trabalham na secretaria.

5.1.1.4 – Informação e Análise

Tal ponto de vista procura retratar o planeamento e a implementação das ações executadas pelas secretarias, a partir de sistemas de informação confiáveis e com dados detalhados sobre segurança pública e áreas correlatas. Ademais, tais informações devem ser analisadas e divulgadas de forma adequada para subsidiar corretamente, e em tempo hábil, a tomada de decisões.

Procurou-se estudar essa dimensão a partir das seguintes características:

- Implantação de Sistemas de Gestão da Informação – verificação da existência de sistemas para gestão da informação, envolvendo: a) fase de implantação; b) produção de relatórios periódicos; c) utilização das informações no planeamento e monitoramento das ações desenvolvidas pela secretaria;
- Integração do Sistema de Informações Policiais – identificação das instituições que estão integradas ao sistema de informações policiais;
- Divulgação das Informações – levantamento da forma de divulgação dos dados gerados pelos sistemas de gestão da informação; e,
- Inovações em Informações Estatísticas – verificação da existência de iniciativas na construção de informações estatísticas que subsidiem a gestão da secretaria.

5.1.2. Ponto de Vista Elementar - PVE

Trata-se de um desdobramento dos eixos de avaliação, traduzindo de forma mais apurada o impacto das ações potenciais sobre os respectivos PVFs. Tal estrutura é organizada por intermédio de uma “lógica arborescente” (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001), ou seja, uma estrutura semelhante a um fluxograma, onde cada ponto de vista elementar (PVE) deve ser específico e complementar, o que evita a sobreposição, mas assegura a análise coletiva. No modelo em análise, a estrutura arborescente está expressa na figura a seguir, e conta com uma família de PVFs e com dois níveis de PVEs.

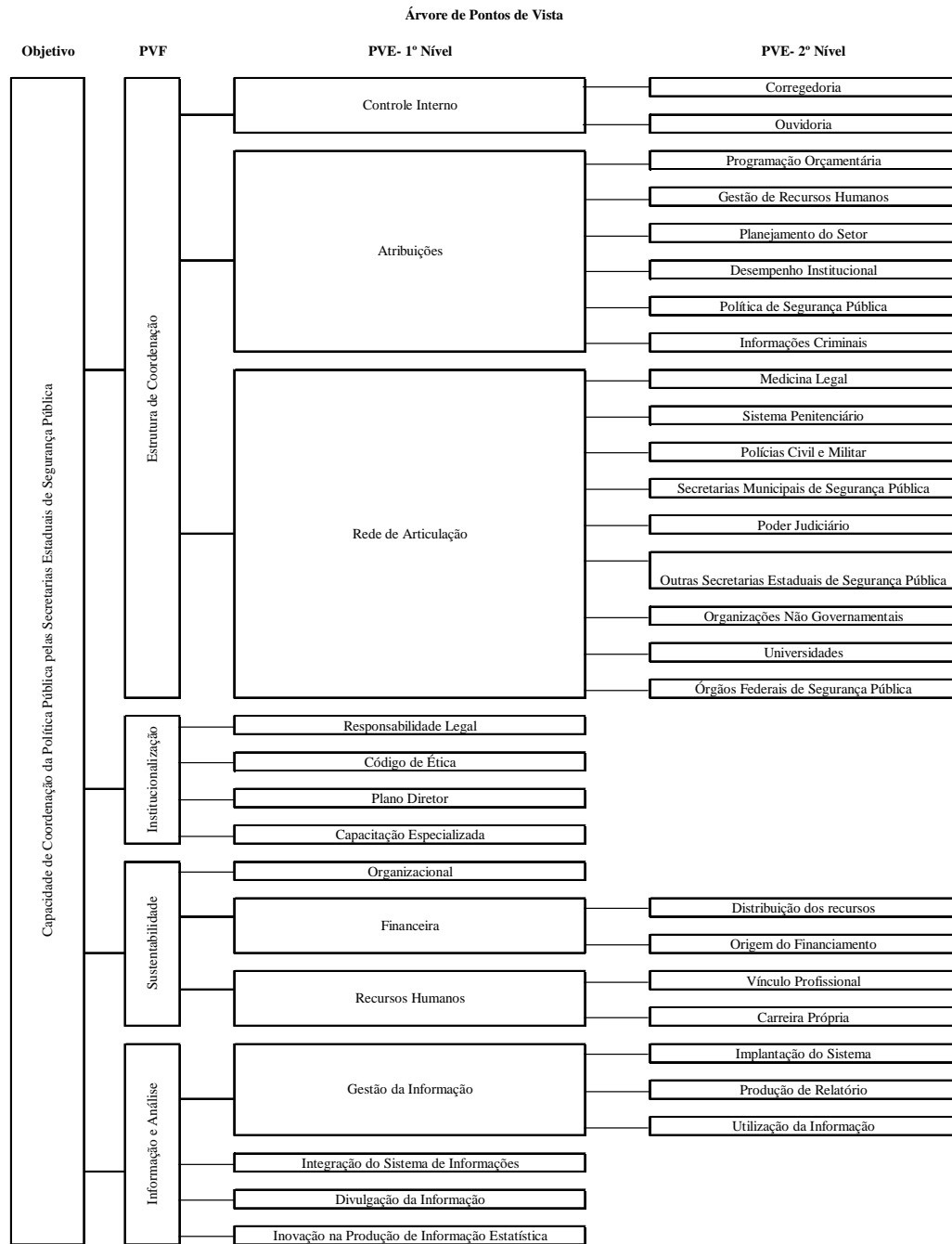


Figura 1: Árvore de Pontos de Vista.
Fonte: O autor (2011).

5.1.3. Descritores

Os descritores representam uma forma de compreensão mais apurada da dimensão do contexto decisório. São definidos como um conjunto de níveis de impacto e utilizados para

traduzir o desempenho das ações em relação a cada PVF (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

Cada nível de impacto possui uma definição clara para os atores envolvidos e é conceituado de forma a evitar a ambiguidade. Sua classificação deve retratar a preferência dos decisores a partir de um sistema de valor, que agrega posições mais atrativas (melhor performance) e menos atrativas (pior performance aceitável). Na perspectiva construtivista, parte-se do pressuposto que não há um descritor ótimo, mas que ele possa ser considerado apropriado para avaliar um PVF a partir das perspectivas dos decisores.

No modelo em análise, foram construídos descritores para cada PVF, que constam do APÊNDICE B. Como exemplo, apresenta-se a seguir o descritor elaborado para avaliar o PVF “4 - Informação e Análise”, especificamente quando se trata da gestão da informação.

PVE 4.1.1 - Implantação do Sistema

Impacto	Referência	Descrição
N ₅	Bom	Os sistemas relacionados a informações de segurança pública, administração de recursos humanos, controle logístico, controle financeiro e divulgação institucional se encontram implantados e em operação.
N ₄		Os sistemas relacionados a informações de segurança pública e de controle financeiro se encontram implantados e em operação.
N ₃		Os sistemas relacionados a informações de segurança pública e pelo menos algum outro relacionado a administração de recursos humanos, controle logístico e divulgação institucional, se encontra implantado e em operação.
N ₂	Neutro	O sistema relacionado a informações de segurança pública se encontra implantados e não estão em operação.
N ₁		O sistema relacionado a informações de segurança pública não está implantado.

Figura 2: Exemplo de um quadro de descritor.

Fonte: O autor (2011).

Construídas as escalas das funções de valor, estruturam-se os níveis de impacto em ordem decrescente em termos de preferência, conforme o julgamento do decisor (QUIRINO; BONTEMPO; CALMON, 2007). No caso do PVE descrito anteriormente, o nível “N₅” representa o de maior atratividade, ou o limite superior da escala, e o nível “N₁” equivale ao patamar com menor atratividade para o decisor, ou o limite inferior da escala. Na sequência foram fixados os níveis referentes a Bom, equivalente a “cem pontos”, e Neutro, equivalente a “zero ponto”. O nível “Bom” traduz o patamar para o qual as expectativas em relação a um

determinado critério estão acima do esperado. Já o nível “Neutro” representa aquele para o qual as expectativas começam a não ser atendidas. Tais níveis asseguram maior compreensão do descritor, e, por consequência, do ponto de vista que se avalia. Ademais, a mensuração nesses dois níveis se baseia numa forma de ancoragem a fim de medir o grau de atratividade de cada nível de impacto.

5.1.4. Função de Valor

Feita a definição de como se pretende avaliar as ações potenciais em cada PVF, por intermédio dos descritores, é preciso mensurar o desempenho de tais ações em razão de um sistema de valor definido a partir das preferências do decisor.

As funções de valor são representações matemáticas que traduzem o grau de atratividade de cada nível de impacto de um determinado descritor ou de um PVF, em função de uma escala ancorada em níveis pré fixados em razão da escala de valor do decisor (QUIRINO, 2002).

Na investigação em questão, foi utilizado o método de julgamento semântico, onde as ações potenciais são comparadas entre si, de forma par-a-par, quanto à diferença de atratividade, tendo em vista a utilização de uma escala ordinal. Para tanto, foi utilizada a ferramenta Macbeth (Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique), desenvolvida por Carlos Antonio Bana e Costa e Jean-Claude Wasnick .

Tal ferramenta proporciona uma análise interativa, auxiliando o decisor a quantificar a atração de cada estímulo (traduzido nos níveis de impacto), estruturado num intervalo de escala, previamente definido. A escala semântica utilizada pelo Macbeth é estruturada da seguinte forma:

- C0 – nenhuma diferença de atratividade (indiferença)
- C1 – diferença de atratividade muito fraca
- C2 – diferença de atratividade fraca
- C3 – diferença de atratividade moderada
- C4 – diferença de atratividade forte
- C5 – diferença de atratividade muito forte
- C6 – diferença de atratividade extrema

De acordo com Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), a escala utilizada pelo Macbeth deve ser preenchida a partir do questionamento feito aos decisores quanto à atratividade das opções apresentadas no quadro de cada descritor. Entretanto, para efeito deste trabalho, tal papel foi assumido pelo autor, sendo apresentado, posteriormente, aos decisores para validação¹².

Dessa forma, foi definida uma função de valor para cada PVE, que inicialmente é estabelecida no Macbeth com o zero ponto para o nível mais baixo e cem pontos para o nível mais alto. Tal procedimento foi realizado utilizando-se a Matriz de Ordenação – Roberts, que é estruturada com o mesmo número de linha e colunas (ordem quadrática), onde se comparam todas as ações potenciais ou critérios entre si utilizando-se o método de comparação par-a-par (QUIRINO, 2002). Na sequência, foi feita uma transformação de escala de forma que o nível “Bom” ficasse com “cem pontos” e o nível “Neutro” com “zero ponto”. As figuras a seguir mostram as duas fases deste processo para PVF “4 - Informação e Análise – Implantação do Sistema”¹³.

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	moderate	strong	v. strong	extreme	100.00	extreme
N4		no	moderate	strong	v. strong	80.00	v. strong
N3			no	strong	v. strong	60.00	strong
N2				no	moderate	26.67	moderate
N1					no	0.00	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

Figura 3: Função de Valor (*Macbeth*) para o PVF Informação e Análise, PVE Implantação do Sistema (escala original).

Fonte: Software *Hiview*

¹² Trata-se dos mesmos atores entrevistados para a obtenção dos pesos atribuídos às taxas de substituição, como será descrito na próxima seção.

¹³ As informações completas constam dos APÊNDICES C e D.

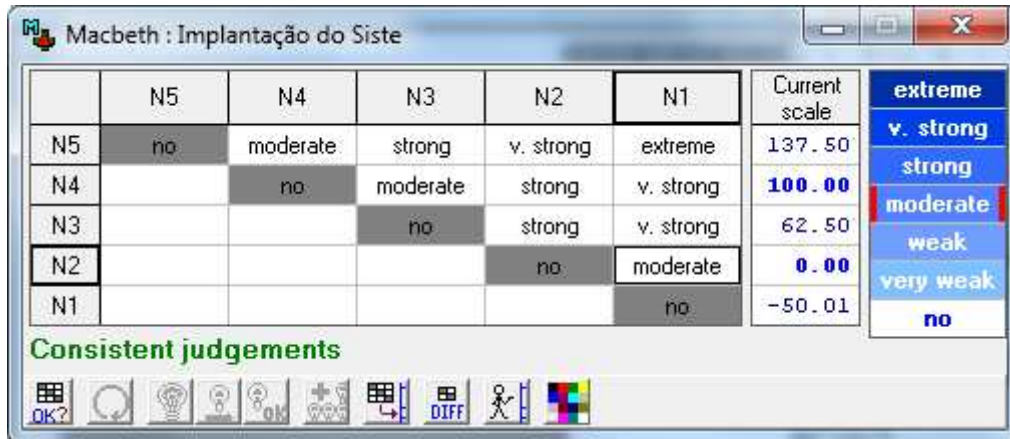


Figura 4: Função de Valor (*Macbeth*) para o PVF Informação e Análise, PVE Implantação do Sistema (escala ajustada).

Fonte: Software *Hiview*

Finalmente, é necessário construir uma função geral, que englobe todos os critérios ao mesmo tempo. Isso será possível a partir da definição das taxas de substituição de cada PVF e PVE, conforme será visto a seguir.

5.1.5 Taxas de Substituição

Em um modelo multicritério, a taxa de substituição reflete os pesos dos critérios e subcritérios atribuídos pelo decisor e tem por objetivo medir a “perda de performance que uma ação potencial deve sofrer em um critério para compensar o ganho de desempenho de outro” (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001, p.217). Tais taxas são importantes para garantir a agregação das diversas particularidades das dimensões do modelo em razão de uma única escala de performance definida pelo decisor.

Considerando os diversos modos de determinar as taxas de substituição, optou-se por utilizar neste trabalho o método “swing weights”, como forma de calcular as taxas de substituição dos PVEs, bem como dos PVFs. Segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) o processo se inicia com a adoção de preferência idêntica, ou seja, neutra, para todos os critérios ou subcritérios. A partir daí, o decisor escolhe um determinado critério ou subcritério para passar para o nível de impacto “Bom”, ou seja, para que seja valorado com cem pontos. Na sequência, escolhe outro critério ou subcritério e atribui um outro peso, considerando o que já foi dado ao item anterior. Tal ação é repetida tantas vezes quantas necessárias, até que se termine a avaliação dos critérios ou subcritérios.

Dessa forma, com base nos valores atribuídos, é obtida a taxa de substituição de cada critério ou subcritério, considerando a participação relativa de cada peso em relação ao somatório dos pesos de cada critério ou subcritério. Em termos de notação matemática, isso pode ser demonstrado da seguinte forma:

$$TxS_i = \frac{P_i}{\sum_i^n P_i}$$

onde:

TxS_i - taxa de substituição do critério ou subcritério “i”; e

p_i - pontuação atribuída pelo decisor ao critério ou subcritério “i”.

Equação 1: Taxa de substituição do critério ou subcritério.

Fonte: Elaboração própria.

Ao final poderemos estabelecer uma função agregadora que traduza o valor de cada PVF ou PVE de primeiro nível, sendo que no caso do PVF, isso se dará pelo somatório dos PVEs de primeiro nível, e no caso dos PVEs de primeiro nível, a partir da agregação dos PVEs de segundo nível. Em ambas as situações isso será feito considerando a taxa de substituição de cada um, calculada anteriormente. Ao final teremos ordenados todos os PVFs e PVEs, conforme as preferências dos decisores.

Em termos da pesquisa, os procedimentos descritos anteriormente foram aplicados para as informações obtidas na pesquisa com cada secretaria estadual de segurança pública, conforme descrito no início deste capítulo. Assim, haverá ao final uma função agregadora para cada estado que respondeu à pesquisa.

Para se obter a taxa de substituição dos PVFs e PVEs, foi realizada uma pequena consulta à um grupo de especialistas na área de segurança pública, composto por três atores: um profissional que atua na academia, outro que atua como gestor federal da política de segurança pública e mais um que trabalhou na execução direta das políticas como policial militar. A validação pretendida aqui visou dotar o modelo proposto de uma maior confiabilidade, representada pela aferição da estabilidade e da consistência. A escolha desses atores foi realizada em função da representatividade de tais especialistas junto ao público-alvo da pesquisa. Ou seja, tratam-se de atores que representam bem a diversidade de atores que se dedicam à gestão e estudo da área de segurança pública. A partir da eleição de preferências de todos, foi feita uma média que pudesse representar uma tendência comum entre eles.

5.1.6. Análise de Sensibilidade

Com vistas a testar a validade do modelo descrito até aqui, será necessário realizar uma análise de sensibilidade. Conforme destaca Quirino (2002), essa análise é utilizada para verificar se o modelo é robusto para suportar alterações nas taxas de substituição construídas originalmente. Para tanto, são realizadas pequenas alterações, que não ultrapassam 10% de variação, nas taxas estabelecidas dos critérios e/ou subcritérios para verificar qual será o impacto de tais modificações nas pontuações específicas e na função agregadora.

Considera-se o modelo robusto se as variações efetivadas nos pesos dos critérios e/ou subcritérios e a ordem da maioria destes permanecer a mesma do modelo original. Ou seja, se variação (positiva e negativa) utilizada for de dez pontos percentuais nas taxas de substituição, espera-se que a avaliação global não se altere mais do que esse patamar.

Para tal análise existem duas opções, conforme apresentam Ensslin, Montibeller e Noronha (2001): gráfica ou numérica. A análise gráfica procurar “traçar retas que representem a avaliação global das ações potenciais em função da variação da taxa de substituição de um dos critérios do modelo” (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001, p.274). Essa demonstração pode ser feita a partir da utilização de softwares específicos que efetuem essa análise ou de qualquer outro programa que permita a elaboração de gráficos. Já a análise numérica prevê a utilização de uma equação específica¹⁴ para mensurar a modificação que se faça no valor de um dos critérios. Isso ocorre em função da alteração da taxa de substituição desse critério, requerendo, portanto, o recálculo das demais taxas do modelo. Para fins deste estudo, em razão do número reduzido de dimensões do modelo, e tendo em vista um número elevado de observações (22 secretarias estaduais), optou-se pela análise numérica, conforme será demonstrado no próximo capítulo.

5.1.7. Utilização dos Dados Produzidos pelo Modelo

A partir da função agregadora, e considerando a análise de sensibilidade, cada secretaria estadual de segurança pública terá uma pontuação, de forma a permitir a comparação com as demais. Dessa forma, a análise, que será vista no próximo capítulo, apresentará a performance do conjunto destas secretarias considerando a mensuração geral da capacidade de coordenação, assim como o desempenho de cada dimensão do modelo.

Nesse sentido, será verificada a importância da existência de redes, assim como da capacidade de coordenação (governança) das políticas públicas de segurança pelas secretarias estaduais, com vistas a identificar boas práticas nessa área, considerando cada dimensão do modelo.

¹⁴ A equação em questão consta do próximo capítulo, identificada como “**Equação 2:** Cálculo da Análise de Sensibilidade”.

6. Análise dos Dados e Discussão dos Resultados

A partir dos dados apurados pela aplicação do questionário, disponível no APÊNDICE A, considerando a resposta de 22 secretarias estaduais de segurança pública, ou seja, cerca de 81% do total possível de respostas (27 secretarias), tabulou-se as informações obtidas a partir do software “Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)”, complementado pela utilização de planilhas eletrônicas. Entretanto, nem todas as questões constantes do referido questionário foram utilizadas para fins deste estudo. Na montagem do modelo, foram selecionadas algumas questões que poderiam atender ao objetivo proposto. O Quadro a seguir identifica a relação destas questões com os PVEs, que, por sua vez, conforme se demonstrou anteriormente, contribuem para a apuração dos PVFs respectivos e para questão central desta pesquisa:

Pontos de Vista Elementares - PVEs	Identificação das Questões
1.1.1 – Corregedoria	A.3 – Existência de corregedoria
1.1.2 – Ouvidoria	A.4 – Existência de ouvidoria
1.2.1 – Programação Orçamentária	E.1 – Atribuições da secretaria
1.2.2 – Gestão de Recursos Humanos	
1.2.3 – Planejamento do Setor	
1.2.4 – Desempenho Institucional	
1.2.5 – Política de Segurança Pública	
1.2.6 – Informações Criminais	
1.3.1 – Medicina Legal	H.1 – Organizações que se relacionam com a secretaria e o grau de articulação.
1.3.2 – Sistema Penitenciário	
1.3.3 – Polícias Civil e Militar	
1.3.4 – Secretarias Municipais de Segurança Pública	
1.3.5 – Poder Judiciário	
1.3.6 – Outras Secretarias Estaduais de Segurança Pública	
1.3.7 – Organizações Não Governamentais	
1.3.8 – Universidades	
1.3.9 – Órgãos Federais de Segurança Pública	
2.1 – Responsabilidades Legais	A.1 – Competências Legais

continuação

Pontos de Vista Elementares - PVEs	Identificação das Questões
2.2 – Código de Ética	A.7 – Existência de código de ética
2.3 – Diretriz de Segurança Pública	A.8 – Existência de Lei de Diretriz de Segurança Pública
2.4 – Capacitação Especializada	F.1 – Capacitações especializadas pelas quais passaram os profissionais que atuam na secretaria
3.1 – Organizacional	I – Mapeamento das iniciativas desenvolvidas pelas secretarias
3.2.1 – Distribuição dos Recursos	D.1 – Distribuição dos gastos efetuados pela secretaria (excluindo despesa de pessoal)
3.2.2 – Origem do Financiamento	D.2 – Existência de outras fontes de financiamento além do orçamento estadual
3.3.1 – Carreira Própria	B.5 – Existência de carreira pública específica para ingresso de profissionais na secretaria
3.3.2 – Vínculo Profissional	B.1 – Perfil dos profissionais com vínculo com as secretarias
4.1.1 – Implantação do Sistema	G.1 – Situação da implementação dos sistemas de informações (estágio, produção de relatórios e utilização das informações no planejamento e monitoramento das atividades da secretaria).
4.1.2 – Produção de Relatório	
4.1.3 – Utilização da Informação	
4.2 – Integração do Sistema de Informações	G.1.1 – Integração do sistema de informações policias com outras organizações.
4.3 – Divulgação da Informação	G.1.2 – Divulgação de informação produzida.
4.4 – Inovação na Produção de Informação Estatística	G.2 – Existência de iniciativas próprias de construção de informações estatísticas para subsidiar a gestão da secretaria.

Quadro 1: Relação pontos de vista elementares e questões oriundas da pesquisa do perfil organizacional das secretarias de segurança pública.

Fonte: O autor (2011).

Feita essa associação do questionário com as divisões do modelo, e considerando os descritores, níveis de preferência e taxas de substituição construídos, conforme comentado no capítulo anterior, foi possível apurar a pontuação obtida por cada secretaria estadual de segurança pública, em relação a cada PVE e PVF, assim como a pontuação geral que representa a capacidade de coordenação de cada estado nessa área específica. As respostas obtidas de cada secretaria estadual, bem como as ponderações utilizadas constam do APÊNDICE C. Nas próximas seções serão observadas as análises respectivas, sejam de caráter mais geral, seja em relação a cada dimensão do modelo.

6.1. Resultados Gerais e Análise de Sensibilidade

A partir dos resultados obtidos com a aplicação do questionário e utilização do software Hiview (CRYALIS, 1997), as taxas de substituição foram validadas com os especialistas mencionados no capítulo anterior, gerando uma média apresentada a seguir para cada critério do modelo:

Tabela 1: Pontos de vista fundamentais – pesos e taxas de substituição.

Crítérios - PVFs	Swing Weights – Valor Absoluto	Taxas de Substituição
1 - Estrutura de Coordenação	100	0,28
2 - Institucionalização	92	0,25
3 - Sustentabilidade	96	0,26
4 - Informação e Análise	75	0,21

Fonte: O autor (2011).

Tabela 2: Pontos de vista elementares – pesos e taxas de substituição.

Crítérios - PVEs	Swing Weights – Valor Absoluto	Taxas de Substituição
1.1 – Controle Interno	61	0,25
1.1.1 - Corregedoria	100	0,58
1.1.2 - Ouvidoria	73	0,42
1.2 - Atribuições	82	0,34
1.2.1 – Programação Orçamentária	86	0,18
1.2.2 – Gestão de Recursos Humanos	54	0,11
1.2.3 – Planejamento do Setor	96	0,20
1.2.4 – Desempenho Institucional	75	0,16
1.2.5 – Política de Segurança Pública	100	0,21
1.2.6 – Informações Criminais	64	0,14
1.3 – Rede de Articulação	100	0,41
1.3.1 – Medicina Legal	90	0,12
1.3.2 – Sistema Penitenciário	93	0,13
1.3.3 – Polícias Civil e Militar	100	0,14
1.3.4 – Secretarias Municipais de Segurança Pública	83	0,11
1.3.5 – Poder Judiciário	70	0,10
1.3.6 – Outras Secretarias Estaduais de Segurança Pública	77	0,11
1.3.7 – Organizações Não Governamentais	63	0,09
1.3.8 – Universidades	67	0,09
1.3.9 – Órgãos Federais de Segurança Pública	80	0,11
2.1 – Responsabilidades Legais	100	0,28
2.2 – Código de Ética	71	0,20
2.3 – Diretriz de Segurança Pública	100	0,28
2.4 – Capacitação Especializada	82	0,24
3.1 – Organizacional	79	0,29
3.2 - Financeira	100	0,37
3.2.1 – Distribuição dos Recursos	100	0,53
3.2.2 – Origem do Financiamento	90	0,47
3.3 – Recursos Humanos	90	0,34
3.3.1 – Carreira Própria	100	0,58

Critérios - PVEs	continuação	
	Swing Weights – Valor Absoluto	Taxas de Substituição
3.3.2 – Vínculo Profissional	73	0,42
4.1 – Gestão da Informação	90	0,27
4.1.1 – Implantação do Sistema	100	0,35
4.1.2 – Produção de Relatório	93	0,32
4.1.3 – Utilização da Informação	96	0,33
4.2 – Integração do Sistema de Informações	100	0,30
4.3 – Divulgação da Informação	73	0,22
4.4 – Inovação na Produção de Informação Estatística	70	0,21

Fonte: O autor (2011).

Em razão das taxas de substituição e considerando as respostas obtidas, chegou-se à pontuação geral do modelo, demonstrada a seguir na Tabela 3, agregada pelos pontos de vista fundamentais. Observa-se que em média geral, a capacidade de governança das secretarias estaduais, ou, dito de outra forma, o índice de governança, alcançou apenas 34,0%, em média, da pontuação máxima possível. Avaliando cada dimensão separadamente, verifica-se que apenas a “Estrutura de Coordenação” obteve uma performance superior a 50 pontos percentuais. A segunda dimensão mais bem avaliada neste modelo foi “Informação e Análise”, com 40,6% de performance, seguido dos PVFs “Institucionalização” e “Sustentabilidade”, praticamente empatados com 21%, em media, da pontuação máxima possível. Os dados completos e tabulados encontram-se no APÊNDICE C.

Tabela 3: Pontuações gerais do modelo por ponto de vista fundamental.

Itens	Pontos de Vista Fundamentais				Somatório Geral
	Estrutura de Coordenação	Institucionalização	Sustentabilidade	Informação e Análise	
Taxa de Substituição	0,28	0,25	0,26	0,21	1,00
Média Geral	17,08	6,50	7,53	10,30	41,41
Pontuação Máxima	29,92	31,00	35,34	25,35	121,72
Percentual de Performance (Média / Pontuação Máxima)	57,1%	21,0%	21,3%	40,6%	34,0%

Fonte: O autor (2011).

Numa análise mais detalhada observa-se no Gráfico 2, a seguir, a pontuação média dos PFVs segundo a distribuição por região do País. Nessa visualização pode-se perceber que a Região Sudeste se destaca das demais. Isso ocorreu em função das respostas fornecidas pelos estados envolvidos, haja vista que, das três secretarias estaduais dessa região que responderam ao questionário, apenas uma apresentou respostas com frequência consistente a todas as questões. A frequência das respostas dos dois outros estados foi muito baixa, reduzindo-se a poucas questões. Se retirarmos estes dois estados da média geral, a pontuação da Região Sudeste acabará por ficar próxima da média das outras regiões.

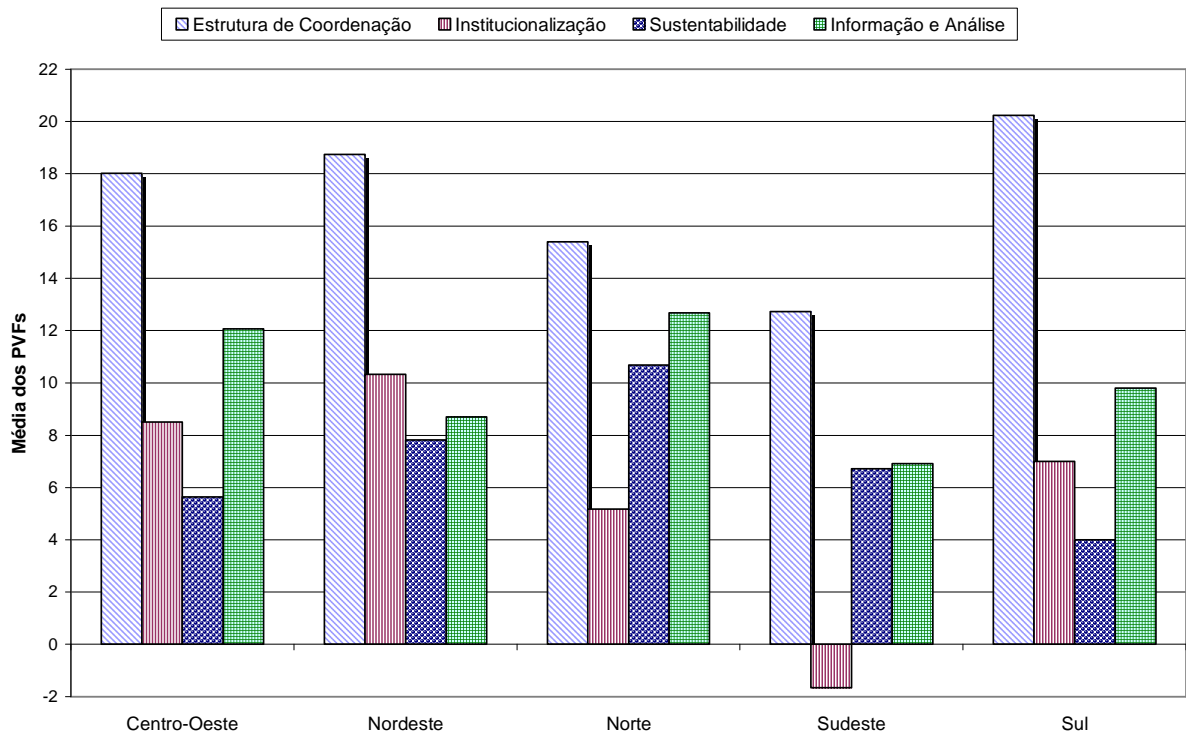


Gráfico 2: Distribuição regional das pontuações médias dos pontos de vista fundamentais.

Fonte: O autor (2011).

Examinando a média geral de todas as regiões, expressa no Gráfico 3, pode-se observar que, do total geral, o PVF “Estrutura e Coordenação” responde por 43% da pontuação geral, seguido de “Informação e Análise”, com 25%. “Institucionalização” e “Sustentabilidade”, por sua vez, ficaram praticamente em pé de igualdade, com 17% e 15%, respectivamente.

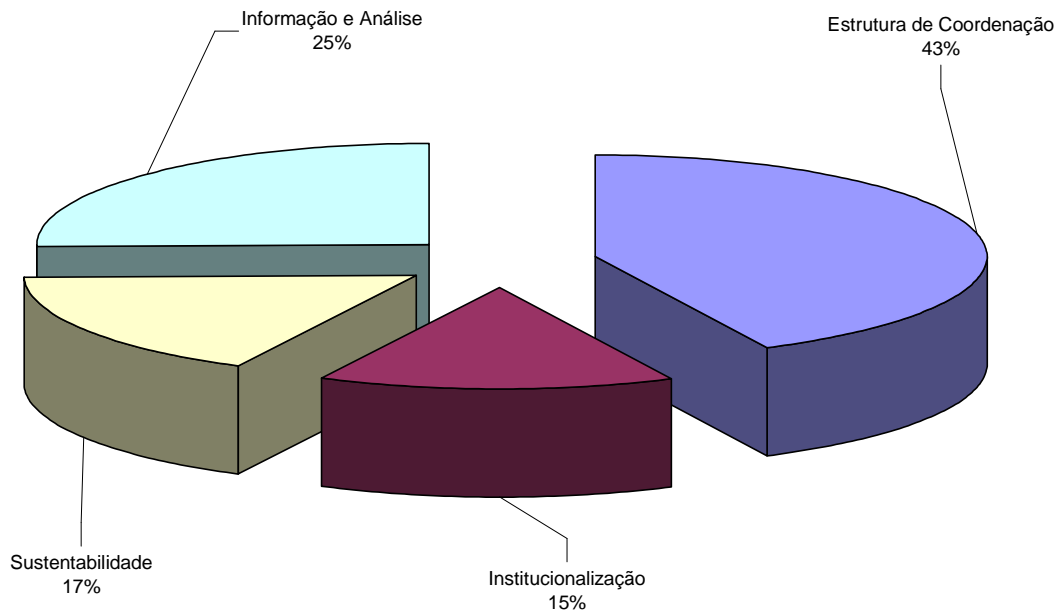


Gráfico 3: Distribuição percentual dos pontos de vista fundamentais.
Fonte: O autor (2011).

A partir dessa totalização, procurou-se realizar a análise de sensibilidade do modelo, de forma a testar a sua robustez, tendo em vista a alteração de um dos pontos de vista fundamentais em dez pontos percentuais para mais e para menos. Para tanto, foi escolhido o PVF “Estrutura de Coordenação”, tendo em vista ser o de maior valor absoluto (100 pontos) e com maior taxa de substituição. Para fins deste estudo, conforme mencionado anteriormente, foi escolhida a opção numérica para tal análise, dentre as duas possíveis, conforme sugerem Ensslin, Montibeller e Noronha (2001).

Para o cálculo das novas taxas de substituição do modelo, em razão da alteração do PVF “Estrutura de Coordenação” para 0,25 (variação negativa de 10%) e para 0,31 (variação positiva de 10%), utilizou-se a seguinte equação:

$$w'_n = \frac{w_n * (1 - w'_i)}{(1 - w_i)}$$

onde: w'_n = taxa de substituição recalculada do PVFn

w_n = taxa de substituição original do PVFn

w'_i = taxa de substituição modificada do PVF “Estrutura de Coordenação”

w_i = taxa de substituição original do PVF “Estrutura de Coordenação”

Equação 2: Cálculo da Análise de Sensibilidade

Fonte: Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), adaptado pelo autor (2011).

Realizados os cálculos necessários, chega-se às seguintes taxas de substituição para os outros PFVs:

Tabela 4: Cálculo da análise de sensibilidade do modelo.

Pontos de Vista Fundamentais	Swing Weights - Valor Absoluto	Taxa de Substituição		
		Original	Variação Negativa de 10%	Variação Positiva de 10%
Estrutura de Coordenação	100	0,28	0,25	0,31
Institucionalização	92	0,25	0,26	0,24
Sustentabilidade	96	0,26	0,27	0,25
Informação e Análise	75	0,21	0,22	0,20

Fonte: O autor (2011).

Tais modificações alteraram a média geral original, que era de 41,41, para 40,71 (variação negativa de 10%) e para 42,10 (variação positiva de 10%). Assim, pode-se observar que uma mudança de dez pontos percentuais no PVF “Estrutura de Coordenação” produz uma alteração geral de 1,68% (para mais e para menos), o que traduz a robustez esperada do modelo. Numa observação por secretaria estadual, quando há a variação negativa de 10%, apenas três unidades tem suas posições alteradas, sendo que destas, apenas uma teve sua posição alterada em dois postos de classificação, enquanto que as outras duas foram alteradas em apenas uma posição. Para a variação positiva de 10%, observa-se que quatro secretarias tem sua classificação alterada, porém, em apenas uma posição. O APÊNDICE D traz a análise de sensibilidade completa.

6.2. Resultados por Dimensão do Modelo

Nesta seção serão apresentados os resultados do modelo, segregados por cada ponto de vista fundamental específico.

6.2.1. Estrutura de Coordenação

Sendo o PVF com maior taxa de substituição, recebeu também a maior pontuação de média geral. A dimensão Estrutura de Coordenação possui três divisões: Controle Interno, Atribuições e Rede de Articulação. Pela observação da Tabela 5, percebe-se que a maior média pertenceu ao PVE “Atribuições”, que tem por objetivo verificar as atribuições relacionadas às secretarias estaduais que não necessariamente significam atribuições legais, mas temas pelos quais as secretarias são responsáveis.

Tabela 5: Pontuações gerais do PVF Estrutura de Coordenação, detalhado por PVEs.

Itens	Pontos de Vistas Elementares 1º Nível		
	Controle Interno	Atribuições	Rede de Articulação
Taxa de Substituição	0,25	0,34	0,41
Média Geral	11,30	27,74	21,96
Pontuação Máxima	25,00	34,00	47,85

Fonte: O autor (2011).

De fato, a decisão por atribuir à secretaria de uma determinada função não parece um grande esforço por parte de cada estado; assim, a pontuação mais elevada neste item acaba por não trazer grandes surpresas. As duas dimensões restantes, Controle Interno e Rede de Articulação possuem desempenho global muito semelhante, mas, com características específicas. A dimensão Controle Interno objetiva verificar a existência de corregedoria e ouvidoria com atuações independentes das ações da secretaria. Nesse aspecto, o que se destaca é a inexistência de corregedorias, pois em apenas sete estados houve a resposta positiva nesse sentido, ao passo que, para as ouvidorias, a existência foi verificada em 14 estados. A existência de uma corregedoria pressupõe a disposição do poder público em disponibilizar uma estrutura que vise à constante avaliação da ação governamental e da gestão dos administradores públicos. Tal situação difere da implantação de uma ouvidoria, que requer uma estruturação menos complexa, haja vista tratar-se da montagem de uma unidade

que represente um canal de registro de reclamações com a sociedade, sem que isso signifique, necessariamente, o acompanhamento e a solução dos problemas apresentados.

Para a dimensão Rede de Articulação, foram observados aspectos relacionados à forma como as secretarias se relacionam com outros atores, abordando aspectos da qualidade dessa articulação, bem como a relação de subordinação existente. Tal PVE, neste critério, alcançou a maior taxa de substituição verificada. De fato, no âmbito da estrutura de coordenação, este aspecto é o mais complexo e o que requer maior esforço por parte das secretarias estaduais. Foram relacionadas diversas organizações, privadas ou públicas, sendo essas últimas de diversas esferas de governo (federal, estadual ou municipal).¹⁵ Dentre essas organizações, as que obtiveram a maior média geral foram os órgãos federais de segurança pública. Tal fato pode estar relacionado ao fluxo financeiro que se estabeleceu ao longo dos anos entre as duas esferas, com, por exemplo, a instituição do FNSP, em 2000. Assim, observa-se que o processo de demanda de recursos do Governo Central pode ensejar às secretarias estaduais uma necessidade mais imediata de estreitamento e melhor qualidade das articulações existentes, em especial com o Ministério da Justiça. Logo após, com a segunda melhor média, está o Poder Judiciário, o que revela até aqui, unidades que necessariamente não estão subordinadas à secretaria estadual. Somente em terceiro lugar é que se verificam, quase empatados, as polícias civil e militar e o sistema penitenciário estadual, que podem estar ligados mais diretamente às secretarias. Na sequência estão também muito próximas, as outras secretarias estaduais e a área de medicina legal de cada estado. Por fim, ordenam-se as secretarias municipais, as organizações não governamentais e as universidades, essa última com a média mais baixa. De posse dessas informações, pode-se inferir que a articulação com a área pública é mais intensa e qualificada do que com a área privada. Porém, na área pública, as secretarias estaduais se relacionam melhor com unidades de outras esferas de governo ou de outro Poder, do que com organizações que fazem parte do mesmo estado ou, até mesmo, da própria estrutura da secretaria estadual de segurança pública.

6.2.2. Institucionalização

O critério institucionalização foi dividido em quatro subcritérios (ou PVEs de primeiro nível): responsabilidade legal, código de ética, plano diretor e capacitação especializada. Neste critério não houve a necessidade de subdivisão dos PVEs, de forma que não há um

¹⁵ As informações completas sem encontram no APÊNDICE C.

segundo nível respectivo. As médias gerais para cada dos subcritérios estão demonstradas na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6: Pontuações gerais do PVF Institucionalização, detalhado por PVEs.

Itens	Pontos de Vistas Elementares 1º Nível			
	Responsabilidade Legal	Código de Ética	Plano Diretor	Capacitação Especializada
Taxa de Substituição	0,28	0,20	0,28	0,24
Média Geral	14,91	1,82	11,45	-2,18
Pontuação Máxima	40,00	20,00	28,00	36,00

Fonte: O autor (2011).

Os dois critérios mais relevantes, indicados pelas maiores taxas de substituição foram “Responsabilidade Legal” e “Plano Diretor”. Apesar de possuírem as maiores taxas de substituição desse critério, a média geral não significou um patamar superior a 40% em ambas as situações. Apesar dessa aparente igualdade, as duas dimensões apresentam especificidades próprias. Em “Responsabilidade Legal”, procurou-se verificar se as secretarias estaduais detinham designações legalmente definidas em áreas específicas pré-definidas: gestão das instituições de segurança pública, penitenciária, perícia, defesa civil e defesa social. Para tanto, mensurou-se como uma pontuação mais elevada a secretaria que abrangesse responsabilidade legais em todas essas áreas, estabelecendo gradações, a partir da retirada de determinado setor, até que a menor pontuação representasse a secretaria que, ao contrário, não reunisse competência em nenhuma dessas áreas. Essa última situação não foi verificada em nenhum dos estados pesquisados. Vistos de outra forma, os resultados nesse critério podem ser representados pelo Gráfico 4 a seguir:

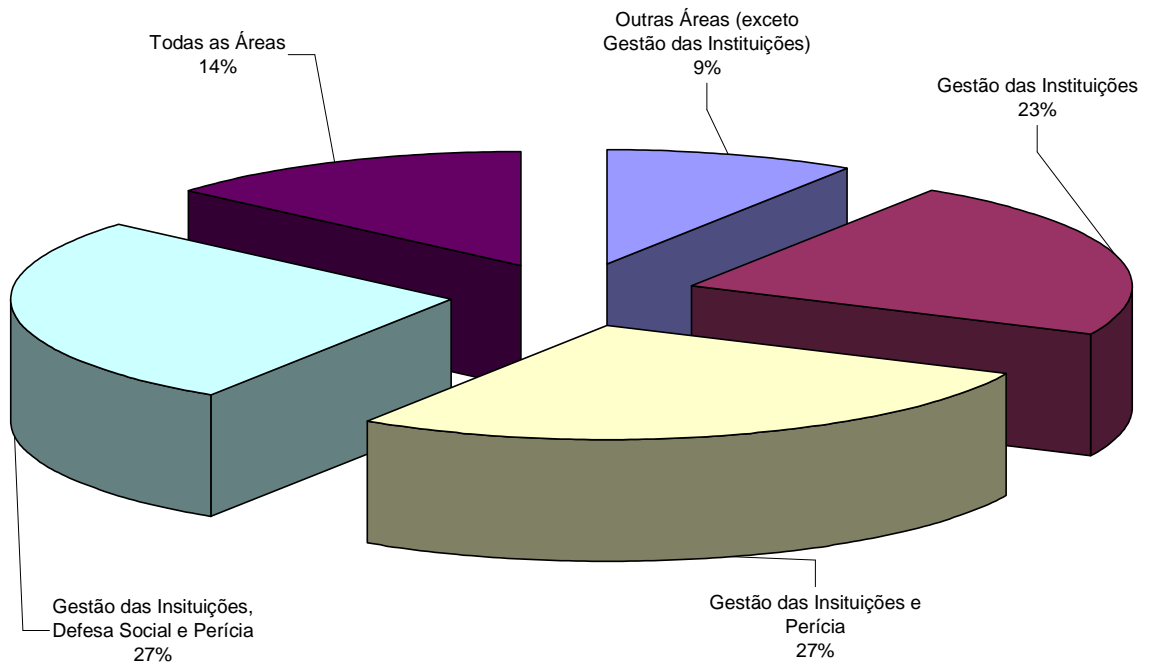


Gráfico 4: Distribuição percentual do ponto de vista elementar Responsabilidade Legal.

Fonte: O autor (2011).

Nota-se que a maioria dos estados (77% dos que responderam a pesquisa) possuía atribuições legalmente definidas, no mínimo, em relação à gestão das instituições de segurança pública. Ademais, 54% do total das secretarias estaduais possuíam, ainda, responsabilidades em outra área além da gestão das instituições de segurança pública, seja em perícia ou em defesa social. Nos extremos, a quantidade de secretarias que detêm responsabilidades legais em todas as áreas difere em apenas um estado, em relação às que detêm responsabilidades em qualquer outra área, exceto na gestão das instituições de segurança pública. É importante ressaltar que a atribuição de determinada responsabilidade legal significa mais do que a designação de um ato meramente administrativo. Ainda que a administração da área específica não seja feita com qualidade, é importante para todos os atores envolvidos o reconhecimento das regras do jogo, bem como de qual ator coordena ou pelo menos, deveria coordenar as ações dos demais agentes envolvidos. Além disso, a questão legal propicia ao menos a discussão nesse sentido da responsabilização dos atores principais.

Em relação ao Plano Diretor, foi avaliada a existência ou não de um documento que explicitasse os princípios fundamentais da secretaria, ou ainda, que retratasse sua finalidade, funcionamento e interação com os atores envolvidos. Nesse sentido, apenas nove estados identificaram a existência de tal documento. Novamente, a importância aqui vai além de um

documento formal, mas do estabelecimento de procedimentos claros a todos os atores envolvidos.

Na seqüência, verificou-se a existência ou não de um código de ética que norteasse a atuação dos profissionais da secretaria. Apenas dois estados declararam ter tal código em suas secretarias estaduais de segurança pública. A existência desse documento traduz o compromisso de uma organização em estabelecer critérios de conduta de um indivíduo ante aos demais dessa organização ou à sociedade como um todo. O princípio norteador num documento dessa natureza é o de estabelecer como um determinado profissional da secretaria estadual de segurança pública deve se portar no exercício de sua atuação, de forma a assegurar a qualidade de seu trabalho e não prejudicar os demais atores que interagem com a secretaria.

Por fim, com a menor média, está o item “Capacitação Especializada”, que retrata se, durante o exercício de 2008, os profissionais que atuavam na secretaria estadual de segurança pública passaram por alguma capacitação especializada nas áreas de: Segurança do Trabalho, Saúde Ocupacional, Segurança Pública, Direitos Humanos, Gestão Financeira, Gestão de Recursos Humanos, Políticas Públicas, Análise de Estatísticas Criminais e Planejamento Estratégico. Foi utilizada também uma escala de pontuação, onde a maior valoração representa se, em 2008, algum dos profissionais que atuava na secretaria passou por algum programa de formação em todas as áreas mencionadas; e por outro lado, a menor pontuação reflete a completa ausência de capacitação nessas áreas. Na apuração das respostas, dez estados declararam que seus profissionais adquiriram capacitação especializada apenas em segurança pública. Outros nove estados identificaram alguma outra área de capacitação de seus profissionais, porém, sem que esses tivessem formação especializada em segurança pública. A média geral deste critério foi influenciada de forma determinante, pois a capacitação apenas em segurança pública representa na Matriz de Ordenação – Roberts o nível neutro, que foi valorado com “zero ponto”, ou seja, representa o limite onde as expectativas começam a não ser atendidas. Nesse sentido, os nove estados que registraram alguma capacitação em outra área, exceto em segurança pública, ficaram abaixo desse limite, sendo valorados, portanto, com pontuações negativas, o que, aliado ao fato que apenas três estados tiveram notas positivas, acabou por determinar a média geral negativa.

6.2.3. Sustentabilidade

A dimensão Sustentabilidade foi dividida em três pontos de vista fundamentais: Organizacional, Financeiro e Recursos Humanos. Tais divisões apresentaram as seguintes pontuações:

Tabela 7: Pontuações gerais do PVF Sustentabilidade, detalhado por PVEs.

Itens	Pontos de Vista Elementares – 1º Nível		
	Organizacional	Financeira	Recursos Humanos
Taxa de Substituição	0,29	0,37	0,34
Média Geral	14,50	11,36	3,09
Pontuação Máxima	43,50	55,65	37,17

Fonte: O autor (2011).

Na média geral, o aspecto “Organizacional” apresentou a melhor performance, com cerca de 33%, ante a pontuação máxima para esse critério. Esse aspecto não foi subdividido em nenhum item específico e procurou verificar as iniciativas desenvolvidas pelas secretarias estaduais. Tais iniciativas foram avaliadas segundo elementos dos recursos utilizados, das interações com outros atores e da complexidade das atividades desenvolvidas. A estruturação da informação deste item procurou padronizar os dados e permitir a comparabilidade entre as secretarias estaduais, o que requereu a agregação da informação em quatro vertentes:

- Fonte de Recursos – Identificação dos recursos utilizados (orçamento estadual ou de convênios/parcerias com outras organizações);
- Articulação Interna – Existência de mecanismos de articulação entre as organizações que compõem a estrutura do governo estadual no desenvolvimento da iniciativa;
- Articulação Externa – Existência de mecanismos de articulação com organizações externas, que não compõem a estrutura do governo estadual, no desenvolvimento da iniciativa;
- Tipo de Iniciativa – Verificação da complexidade de implementação da iniciativa.

A partir dessas quatro categorias de análise, as iniciativas foram valoradas em função da verificação de suas características, variando numa escala de 0 (zero) ou 1 (um). No caso da fonte de recurso, se a origem restringir-se aos recursos do estado a pontuação será 0 (zero), e caso haja outra origem envolvida, a pontuação será 1 (um), tendo em vista o processo de

qualificação e prestação de contas envolvido na utilização de recursos de outras fontes. Para as articulações interna e externa, procurou-se pontuar em razão da existência (1 – um) ou não (0 – zero) de parcerias no desenvolvimento das iniciativas em função da complexidade da participação de outros atores. Finalmente, o tipo de iniciativa foi quantificado em função das características e da complexidade envolvidas, de forma que ações do tipo “compra de equipamentos diversos” ou “execução de obras/reformas”, ou seja, iniciativas de aquisição simplificada, fossem mensuradas com o critério 0 (zero), ao passo que iniciativas que representassem a alteração de algum procedimento usual (capacitação de recursos humanos, prestação de serviços públicos, implantação de sistemas de inteligência, etc.) foram valoradas com a nota 1 (um).

Ao final o somatório ou média das iniciativas de cada estado foi qualificado de acordo com os seguintes padrões:

- 0 (zero) – Iniciativa não qualificada;
- Entre 0,1 (zero vírgula um) e 1 (um) – Iniciativa de Baixa Complexidade;
- Entre 1,1 (um vírgula um) e 2,0 (dois) – Iniciativa de Média-Baixa Complexidade;
- Entre 2,1 (dois vírgula um) e 3 (três) – Iniciativa de Média-Alta Complexidade;
- Entre 3,1 (três vírgula um) e 4 (quatro) – Iniciativa de Alta Complexidade.

A partir dessa pontuação, de forma a possibilitar uma melhor visualização, elaborou-se o Gráfico 5, a seguir, que exprime a distribuição dos estados conforme a qualificação anterior:

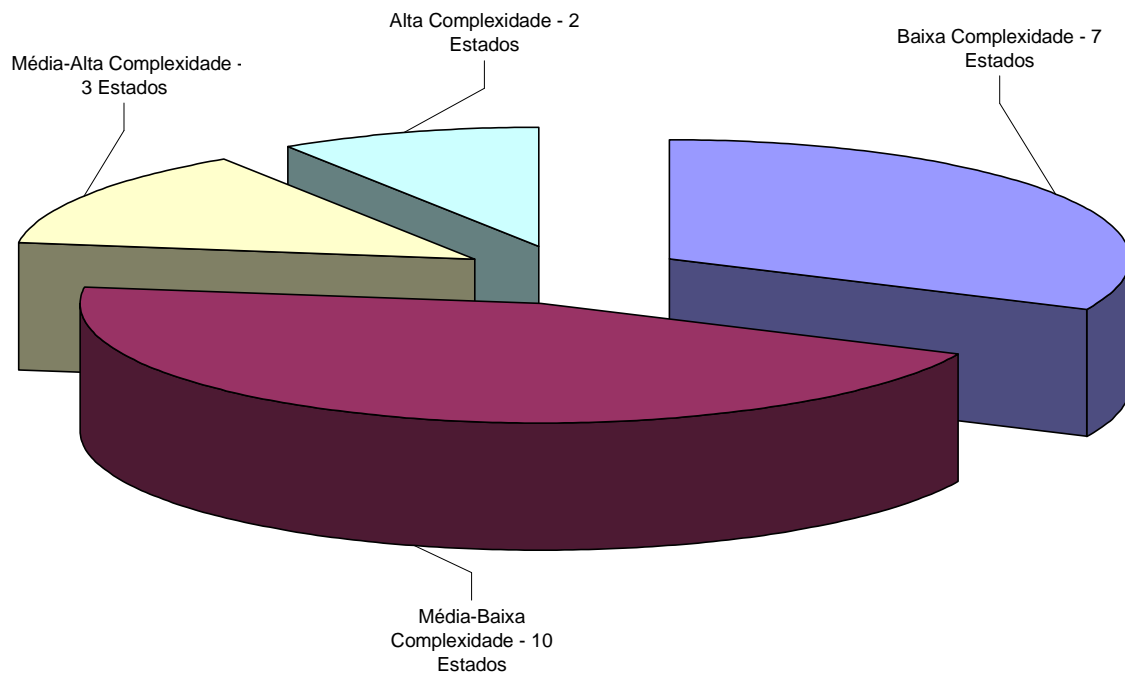


Gráfico 5: Distribuição percentual do ponto de vista elementar Organizacional.
Fonte: O autor (2011).

Observa-se que quase metade das secretarias estaduais possuem iniciativas de Média-Baixa complexidade, ou seja, agregam algum elemento diferenciado, seja em relação à fonte de recursos, à articulação com outros agentes ou ao tipo de implementação, porém, não conseguem agregar, em mais de dois aspectos, elementos inovadores.

Na sequência está a Sustentabilidade Financeira, que obteve a segunda melhor performance média das secretarias. Tal aspecto enfoca a distribuição dos recursos e a origem do financiamento. Para a origem do financiamento procurou-se verificar a existência de outras linhas de financiamento das ações empreendidas pela secretaria, além do orçamento estadual. Os dados obtidos demonstram que 21 estados confirmam essa situação, sendo que destes, 12 secretarias contam com pelo menos duas fontes de financiamento, além do orçamento estadual. Tal fato denota inicialmente a necessidade inerente dos estados de buscar outras fontes para auxiliar no desenvolvimento de suas ações de segurança pública. Por outro lado, tal fato exige – ou, pelo menos, deveria exigir –, dos estados, uma qualidade maior na apresentação de projetos que concorram por estes recursos extra-orçamento estadual.

Em termos de distribuição dos recursos, o que se procurou avaliar foi o equilíbrio em sua aplicação, abrangendo as despesas correntes (garantia da manutenção das operações e das ações rotineiras da secretaria, exceto despesas de pessoal) e de capital (agregando as aquisições de veículos, equipamentos e materiais permanentes, construção de imóveis e

investimentos diversos). Nesse sentido, 12 secretarias apresentam seus gastos efetivos, ao final de 2009, com predominância de uma despesa em relação à outra. Tal aspecto se verificou, na maioria dos casos, em razão das aquisições de equipamentos de comunicação e de veículos feitas pelas secretarias.

Finalmente, o aspecto com a menor performance foi a Sustentabilidade dos Recursos Humanos, que buscou verificar a existência de carreira específica para o ingresso de profissionais na secretaria estadual e a composição da sua força de trabalho. Neste último item valorou-se com a maior pontuação aquela secretaria que possuía em seus quadros, ao final de 2009, profissionais concursados, cedidos pelas Polícias Militar e Civil e pelo Corpo de Bombeiros Militar, consultores, cargos comissionados e terceirizados. Nas observações coletadas, registrou-se que a maior parte das secretarias estaduais (12 casos) contam com profissionais cedidos das Polícias Militar e Civil e do Corpo de Bombeiros, sem a figura de servidores concursados. Isso tende a comprometer as ações das secretarias, tendo em vista que os profissionais cedidos podem, a qualquer momento, ser requisitados a retornar aos seus órgãos de origem. Tal fato, aliado à necessidade de investimento contínuo em capacitação, dada a rotatividade dos profissionais, contribui para a baixa retenção do conhecimento na secretaria. A verificação da existência de carreira específica aborda a questão da garantia de continuidade das ações, além de possibilitar a formação de uma cultura própria da secretaria que possa seguir independente das alterações do ambiente externo.

6.2.4. Informação e Análise

O critério “Informação e Análise” foi decomposto em quatro aspectos: Gestão da Informação, Integração do Sistema de Informação, Divulgação da Informação e Inovação na Produção de Informação Estatística. Tais elementos foram mensurados em cada secretaria estadual e, de forma agregada, podem ser traduzidos na Tabela 8 a seguir:

Tabela 8: Pontuações gerais do PVF Informação e Análise, detalhado por PVEs.

Itens	Pontos de Vistas Elementares 1º Nível			
	Gestão da Informação	Integração do Sistema de Informação	Divulgação da Informação	Inovação na Produção de Informação Estatística
Taxa de Substituição	0,27	0,30	0,22	0,21
Média Geral	14,22	20,32	-2,67	17,18
Pontuação Máxima	38,07	36,00	25,67	21,00

Fonte: O autor (2011).

A Gestão da Informação procurou identificar o estágio em se encontram os sistemas de gestão da informação, suas integrações com outras organizações e como é feita a utilização das informações geradas por estes sistemas. Inicialmente, observou-se a existência e operacionalidade dos sistemas de informações relacionados a segurança pública, administração de recursos humanos, controle logístico, controle financeiro e divulgação institucional. Se fossem abarcadas todas essas áreas, ter-se-ia uma valoração máxima na escala de pontuação estabelecida. Do total pesquisado, nove secretarias apresentaram os sistemas de todas as áreas implantados e em operação. Ainda neste item, é importante registrar que 17 secretarias estaduais têm pelo menos o sistema de informações de segurança pública implantado e em operação. A partir da identificação da existência e operação destes sistemas, nestas mesmas áreas, foram pesquisadas a produção de informação periódica e sua forma de utilização, de forma a analisar o ciclo de captação, divulgação e utilização dos dados que circulam em cada secretaria estadual de segurança pública. Em razão das respostas quanto à implantação dos sistemas, verificou-se que 15 secretarias que possuíam o sistema de segurança pública implantado produziam informações periódicas. Entretanto, numa análise mais apurada apenas cinco secretarias produziam informações periódicas para todos os sistemas que foram declarados como implantados e em operação.

Em se tratando da utilização da informação, o objetivo era verificar se os dados gerados eram usados no planejamento e monitoramento das atividades da secretaria. O resultado seguiu a mesma linha anterior, ou seja, 17 secretarias utilizam pelo menos as informações produzidas pelo sistema de informações de segurança pública no planejamento e monitoramento de suas ações. Entretanto, apenas quatro secretarias utilizam as informações

de todos os sistemas que declararam estar implantados e em operação. Ou seja, à exceção do sistema de informações de segurança pública, a implantação e operação dos demais sistemas não garante, necessariamente, a produção de informações periódicas nem a utilização das informações no planejamento e monitoramento das ações desenvolvidas pelas secretarias.

Outro aspecto avaliado foi a integração destes sistemas com outras organizações, como as Polícias Civil e Militar, Corpo de Bombeiros Militar, Departamento de Trânsito, Órgãos Periciais e Guardas Municipais. O compartilhamento de informações pode ser determinante para as secretarias, na medida em que permite a atuação integrada no cumprimento efetivo de suas ações, por órgãos com características operativas mais evidentes. Do resultado geral, percebeu-se que, em 16 secretarias, os sistemas de informações implantados não estavam ligados as Polícias Militar e Civil, e que em seis estados não estavam interligados a nenhum dos órgãos mencionados anteriormente.

Na seqüência, está o item de Divulgação da Informação, que obteve a menor performance entre as divisões da dimensão “Informação e Análise”. Nesse aspecto, foi avaliado se havia divulgação externa, de acesso público, das informações geradas por pelo menos num dos sistemas anteriormente referidos. Avaliando os resultados, a tendência verificada é de não haver publicações periódicas específicas para divulgação das informações na maioria dos estados pesquisados, apesar de dez secretarias realizarem a divulgação de informações na internet ou no Diário Oficial do Estado, o que, em boa parte, pode estar ligado ao atendimento de dispositivos legais específicos.

Finalmente, com a melhor performance dentre todos os aspectos desta seção, a Inovação na Produção de Informações Estatísticas obteve resposta positiva em 18 estados. Tal item está relacionado à construção de informações estatísticas que sejam utilizadas na gestão da própria secretaria, além das informações que são produzidas para inserção na Rede de Integração Nacional de Informações de Segurança Pública, Justiça e Fiscalização (Rede Infoseg), vinculada ao Ministério da Justiça¹⁶. Este último item denota uma direção importante, pois, apesar de os outros sistemas de informações (Administração de Recursos Humanos, Controle Logístico, Controle Financeiro e Divulgação Institucional) estarem pouco integrados com outras organizações e com baixa divulgação externa, as secretarias estaduais desenvolveram sistemas próprios de informações estatísticas de segurança pública e as utilizam como subsídio na gestão de suas ações. Ou seja, os sistemas de informações de

¹⁶A Rede Infoseg foi instituída pelo Decreto nº 6.138, de 28 de junho de 2007, com a finalidade de integrar, nacionalmente, as informações relativas a segurança pública, identificação civil e criminal, controle e

segurança pública atendem bem aos critérios de implantação, integração com órgãos operativos mais relevantes e utilização de informações estatísticas, ainda que careçam de melhor divulgação ao público em geral. Entretanto, os demais sistemas ainda têm um espaço razoável a percorrer na contribuição para uma melhor gestão das secretarias estaduais de segurança pública.

7. Considerações Finais

No contexto das políticas públicas, a discussão sobre segurança pública é permeada preponderantemente por um cunho ideológico, mas do que pela observação científica. Tal fato tem levado os estudos nessa área a focalizar a análise em questões mais concretas a partir de políticas específicas de combate ao crime. Nesse sentido, Saporì e Andrade (2007) destacam que a incipiente reflexão acadêmica retrata, de certa maneira, a forma como essa política é tratada pelo poder público. Aspectos relacionados ao planejamento e monitoramento das ações desenvolvidas não fazem parte, necessariamente, das políticas estaduais, que centrem seus esforços na atuação emergencial em resposta a alguma crise específica. Tal característica é reforçada pelos atores que dominam a atuação do poder público (policiais civis e militares, juízes, militares reformados das Forças Armadas e policiais federais), que acabam por determinar os planos de ação das secretarias estaduais de segurança pública.

Dessa forma, alterar essa situação requer, além de uma comunicação mais ampla e um relacionamento mais próximo com a sociedade, um melhor planejamento das ações empreendidas, que passa necessariamente por uma estruturação das secretarias estaduais de segurança pública, seja na organização de suas ações, na estruturação do seu funcionamento ou na melhor articulação com os atores envolvidos. Nesse aspecto, analisar a governança dessas secretarias torna-se essencial para compreender sua capacidade de articular esforços, iniciativas e investimentos que nem sempre estão sob seu controle ou vinculação direta.

O presente estudo procurou analisar a rede de segurança pública na esfera estadual, considerando as diversas organizações envolvidas e os aspectos avaliados. Para tanto, a pesquisa realizada junto às secretarias estaduais resultou numa série de informações que foram parcialmente usadas nesse estudo. Das 27 secretarias estaduais pesquisadas, como já foi dito, 22 responderam ao questionário: Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe e Tocantins¹⁷. Da diversidade de respostas, foi possível construir um índice geral de governança que levou em consideração quatro dimensões básicas do modelo proposto, como foi visto anteriormente: Estrutura de Coordenação, Institucionalização, Sustentabilidade e Informação e Análise. O objetivo aqui foi verificar os desempenhos em

¹⁷ Não responderam o questionário as Secretarias de Segurança Pública do Maranhão, Paraíba, Alagoas, Espírito Santo e Roraima.

governança de cada secretaria, entendendo que esse resultado pode assegurar a mobilização dos recursos necessários para uma efetiva coordenação da política de segurança pública.

Nesse sentido, a utilização do método MCDA foi crucial, pois possibilitou a harmonização dos dados apurados a partir da aplicação do questionário e permitiu comparar as diversas secretarias em razão dos critérios unificados de análise. Ademais, a validação externa feita com especialistas da área permitiu certificar o modelo, garantindo validade e robustez, haja vista a análise de sensibilidade apurada. Ao final, a média geral para o índice de governança atingiu 41,41 pontos, dos 121,72 possíveis. Ou seja, a pontuação média geral representou 34% da nota máxima dos critérios avaliados. Quando analisado os extremos, percebe-se que a pontuação geral variou, de uma determinada secretaria estadual, de 70,12 pontos (maior pontuação), para outras duas, com 23,19 e 4,44 pontos (menores pontuações). Tal discrepância ocorreu, em parte, pela inconstância de respostas destas duas secretarias, mas também pela declaração incipiente de iniciativas de maior complexidade, especialmente em quesitos como a Sustentabilidade Financeira, a instituição de um Código de Ética e a formação de rede de articulação com organizações privadas.

Em termos de dimensões do modelo, houve uma separação bem clara de performance. Enquanto os critérios “Estrutura de Coordenação” e “Informação e Análise” tiveram o desempenho médio mais elevado no contexto do modelo analisado, as dimensões “Institucionalização” e “Sustentabilidade” obtiveram a menor avaliação. No caso da Estrutura de Coordenação, o resultado foi influenciado determinantemente pelas atribuições associadas às secretarias estaduais, especialmente em relação ao tema de programação orçamentária (critério mais bem avaliado de todos os presentes no modelo), à política de segurança pública e informações criminais. Aqui deve-se entender que as atribuições associadas não significam responsabilidades legais atribuídas a cada secretaria, mas competências desenvolvidas por essas unidades. Assim, a atribuição sobre a programação orçamentária retrata a autonomia financeira que tais organizações possuem, haja vista que na estrutura orçamentária estadual constituem unidades específicas. Da mesma forma, percebe-se uma valoração elevada da política de segurança pública, bem como da área de informações criminais. Porém, a simples atribuição ou autonomia da secretaria estadual nessas áreas não se reflete numa melhor articulação com os atores envolvidos na execução da política de segurança pública, tendo em vista o fato de a média geral para este critério não ter ultrapassado 50% da pontuação máxima possível. Num olhar por cada secretaria, apenas a metade das unidades pesquisadas ultrapassaram essa média geral.

Em relação à Informação e Análise, destacam-se as inovações apresentadas pelas secretarias na produção de informações estatísticas que servem de subsídio para a melhoria de sua gestão. Para esse critério, 18 secretarias declararam que possuem iniciativas nesse sentido. Por outro lado, chama atenção a incipiente divulgação de relatórios periódicos, seja em instrumentos específicos, internet ou Diário Oficial do Estado. Nesse quesito, observou-se que seis secretarias estaduais não possuem qualquer tipo de divulgação, e apenas duas secretarias realizam a divulgação de tais relatórios de forma ampla.

No tocante à Sustentabilidade, observa-se a baixa performance das secretarias em todos os critérios avaliados, que de forma geral – à exceção da origem do financiamento das ações desenvolvidas pelas secretarias estaduais –, não ultrapassaram a marca de 40% da média de todas as organizações pesquisadas, em relação à pontuação máxima possível. Um ponto importante a destacar diz respeito à sustentabilidade na área de recursos humanos, uma vez que apenas duas secretarias estaduais declararam existir carreira pública específica para ingresso de profissionais. Ademais, verificou-se também nesse item a composição da força de trabalho que atua na secretaria – profissionais oriundos na grande maioria, das policiais civil e militar do estado. Tal fato evidencia a fragilidade na continuidade das ações das secretarias ao longo do tempo, tendo em vista que a força de trabalho depende da cessão de servidores de outras organizações. Com isso, dificulta-se a formação de uma cultura própria e prejudica-se a legitimidade das ações tomadas pelos decisores das secretarias, em função, principalmente, do baixo espírito de grupo.

Em relação à Institucionalização, que obteve a mesma média geral em relação ao critério de Sustentabilidade, chama a atenção a baixa média geral de todas as dimensões desse critério, haja vista que nenhum superou os 42% da pontuação máxima possível. Nesse sentido, destaca-se a resposta positiva de apenas nove secretarias estaduais em relação à existência de documento que explicita os princípios fundamentais, de forma a retratar sua finalidade, funcionamento e interação com os atores envolvidos. Outra questão diz respeito à capacitação especializada dos profissionais que atuaram na secretaria no exercício de 2008, que, de forma geral, só foi proporcionada na área de segurança pública. Detalhando essa informação, verificou-se que apenas duas secretarias apresentaram iniciativas de capacitação em outra área (Análise de Estatística Criminais), e que apenas uma secretaria registrou capacitação especializada em todas as áreas questionadas (nas áreas de Segurança do Trabalho, Saúde Ocupacional, Segurança Pública, Direitos Humanos, Gestão Financeira, Gestão de Recursos Humanos, Políticas Públicas, Análise de Estatísticas Criminais e Planejamento Estratégico). Por fim, vale ressaltar o registro das “Responsabilidades Legais”,

que se centrou fortemente nas áreas de gestão das instituições de segurança pública e de perícia. Tal fato contrasta com o critério “Atribuições”, previsto na dimensão “Estrutura de Coordenação”, pois apesar de uma pontuação elevada quanto às atribuições associadas à secretaria no quesito da política de segurança pública, isso não se relaciona com as responsabilidades legais atribuídas, especialmente quanto às áreas penitenciária e defesa social. Ou seja, ainda que os dados coletados demonstrem que as secretarias possuem atribuições bem claras na política de segurança pública, isso não se reflete em marcos legais definidos em áreas centrais, como penitenciária e defesa social.

Adicionalmente à análise desenvolvida com o modelo aplicado, no intuito de enriquecer a presente pesquisa, intentou-se relacionar o índice de governança em segurança pública, utilizando uma regressão linear, com outros indicadores conhecidos e amplamente utilizados. Como primeira observação, procurou-se verificar a relação do índice de governança com uma variável econômica – PIB per capita. O resultado pode ser observado no Gráfico 6 a seguir:

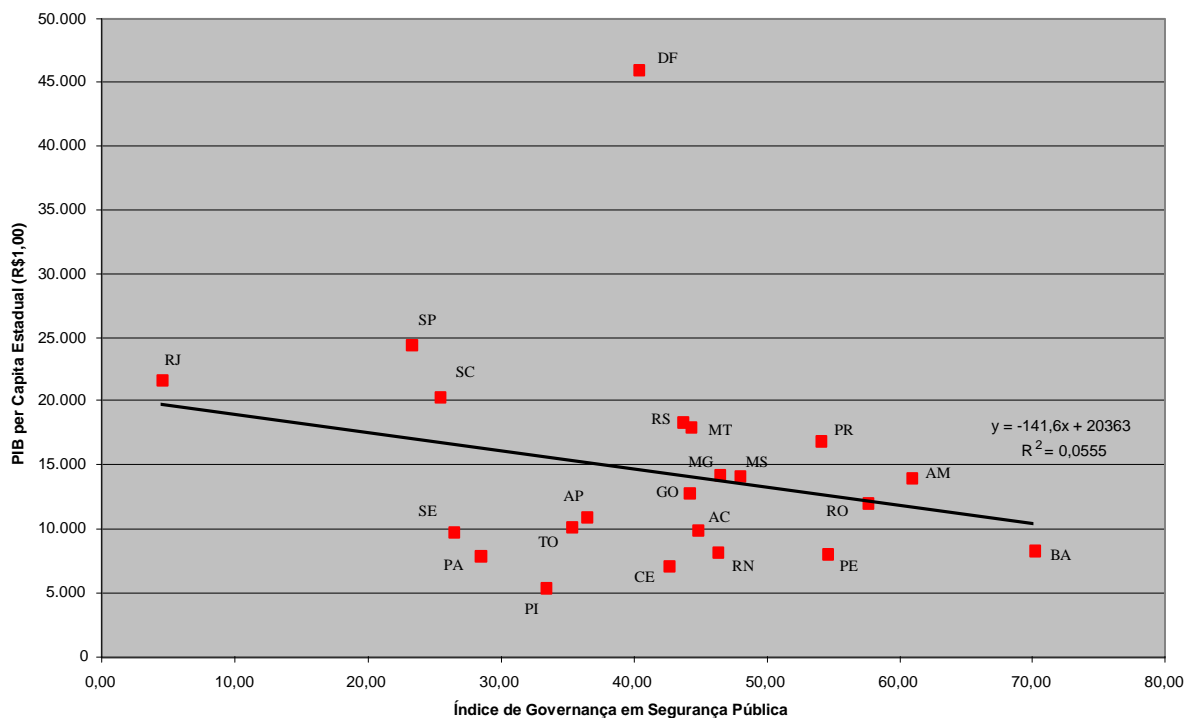


Gráfico 6: Relação PIB per capita Estadual e Índice de Governança em Segurança Pública.

Fonte: Elaboração própria e IBGE

Inicialmente, poder-se-ia imaginar que pela reta de tendência construída, há um relacionamento fraco entre as duas variáveis estudadas, com inclinação negativa da reta. De fato, o coeficiente de correlação apresenta uma taxa de 5,5%, ou seja, menos de 6% de uma

variável poderia ser explicada pela outra. Dito de outra forma, secretarias estaduais com maiores pontuações em sua capacidade de coordenação da política pública de segurança não possuem uma relação determinística com maiores taxas de PIB per capita estaduais. Assim, uma melhor distribuição de renda em nada garante que haja uma melhor governança por parte das secretarias estaduais de segurança pública.

Avançando um pouco mais na questão de qualidade de vida, podemos verificar no Gráfico 7, a seguir, a relação do índice de governança com o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)¹⁸. Novamente, chega-se à situação anterior, isto é, um relacionamento fraco entre as duas variáveis, com inclinação negativa da reta e com o coeficiente de correlação tendo aumentado para 9,5%, porém, ainda considerado baixo para explicar uma relação entre as duas variáveis. Igualmente à distribuição anterior, ainda se percebe uma dispersão das secretarias estaduais em relação à reta de tendência determinada pela regressão linear estabelecida.

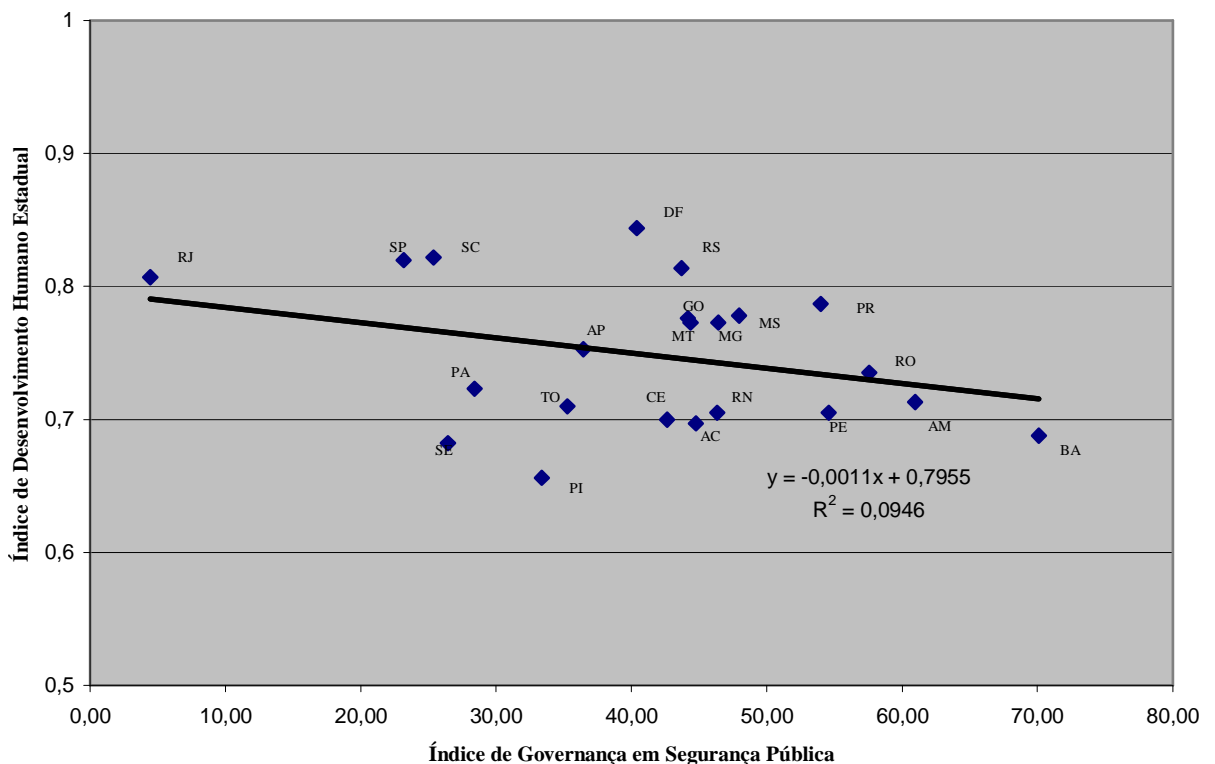


Gráfico 7: Relação IDH Estadual e Índice de Governança em Segurança Pública.
Fonte: Elaboração própria e PNUD.

¹⁸ O IDH objetiva avaliar as melhorias de condições de vida de uma população além de considerar apenas a dimensão econômica, considerando características sociais, culturais e políticas.

Finalmente, o gráfico a seguir traz uma proposta mais elaborada – e, certamente, mais impactante – para o presente estudo. No início dessa discussão, consta o Gráfico 1, que traduziu uma relação simples entre taxas de homicídios e gastos públicos com segurança. No Gráfico 8, a seguir, tentou-se relacionar o índice de governança com as taxas de homicídios para os estados selecionados, na razão de cem mil habitantes, no ano de 2007. Novamente verificou-se a baixa relação entre as duas variáveis, com uma leve inclinação positiva da reta. Entretanto, o coeficiente de correlação se reduziu para menos de 1%, com elevação da dispersão entre os estados pesquisados. Ou seja, pouco se explica a taxa de homicídios com o índice de governança em segurança pública construído nesse estudo. Isto sugere a necessidade de uma avaliação mais aprofundada sobre as causas que determinam o número de homicídios registrados; além disso, abre oportunidades para um estudo de caso mais detalhado sobre os esforços que podem ser empreendidos para propiciar um melhor desempenho da governança em segurança pública de uma secretaria estadual respectiva.

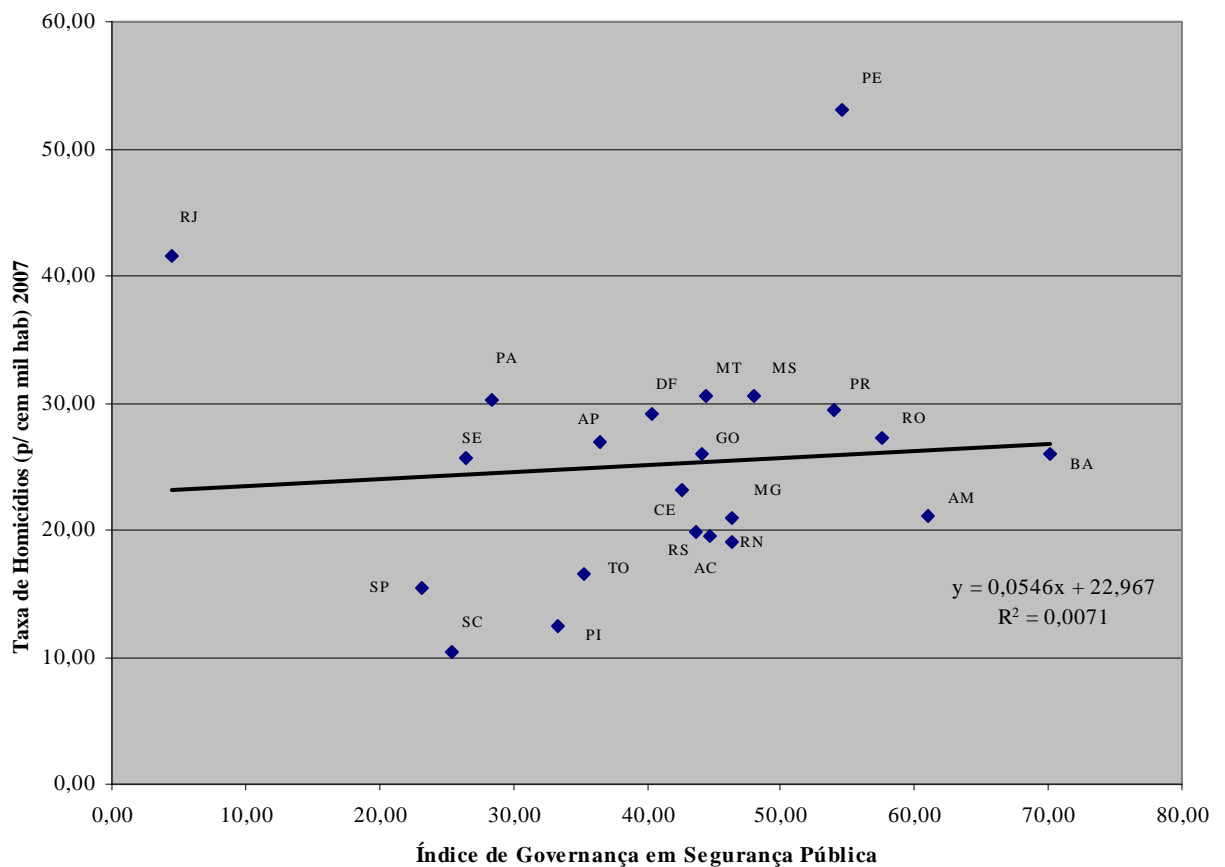


Gráfico 8: Relação Taxas Estaduais de Homicídios e Índice de Governança em Segurança Pública.

Fonte: Elaboração própria e DATASUS/MS

De posse das informações proporcionadas por esse estudo, percebe-se que a governança das secretarias estaduais de segurança pública possui elementos importantes de estudo que aparentemente não se relacionam com indicadores econômicos, sociais ou específicos de segurança pública, mas dependem de elementos intrínsecos à própria coordenação de redes de políticas públicas. Tal coordenação reflete um processo político, que retrata a disputa de poder dos grupos de interesses. Ainda assim, como já se afirmou anteriormente, há diversas dimensões que se apresentam na organização de cada rede, que certamente influenciarão uma coordenação efetiva.

Assim, o que se pode perceber é que a governança impõe desafios quanto à coordenação na implementação de políticas públicas, e que isso não é diferente na área de segurança pública, especialmente quanto à coordenação e articulação da rede do governo, destacando os aspectos de cooperação e controle.

Dessa forma, espera-se que o modelo proposto possa ter contribuído para um melhor entendimento da atuação das secretarias estaduais e que possa servir para avaliações futuras, considerando a continuidade da pesquisa do perfil organizacional das secretarias de segurança pública, assim como uma forma estruturada de avaliar alguma secretaria estadual em especial, considerando as realidades locais de maneira mais pormenorizada.

8. Referências Bibliográficas

ABRUCIO, Fernando L.; COSTA, Valeriano M. F. **Reforma do Estado e o Contexto Federativo Brasileiro**. Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung. São Paulo, 1998. 187p.

ANSELL, Christopher. **Network Institutionalism**. In BINDER, Sarah; RHODES, Rod Rhodes; ROCKMAN, Bert. Oxford Handbook of Political Institutions. Oxford University Press. 2008. 816p.

BERRY, Frances S.; et al. **Three Traditions of Network Research: What the Public Management Research Agenda Can Learn from Other Research Communities**. Public Administration Review, v.64, n.5, p. 539-552, 2004.

BONAFONT, Laura C. **Redes de Políticas Públicas**. Siglo XXI de España Editores S.A. Madrid, 2004.173p.

BÖRZEL, Tanja A. **Qué Tienen de Especial los Policy Networks?** Explorando el Concepto y su Utilidad para el Estudio de la Gobernación Europea, 1997. Disponível em <http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/policynet.pdf>. Acessado em novembro de 2010.

_____. **Organizing Babylon** – On the Different Conceptions of Policy Networks. Public Administration, v.76, p. 253-273, summer 1998.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988.

_____. **Decreto nº 98.936, de 8 de fevereiro de 1990**. Aprova o protocolo de intenções que institucionalizou o Conselho Nacional de Segurança Pública – CONASP. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 9 fev. 1990, Seção 1, p.1-2.

_____. Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP. **Plano Nacional de Segurança Pública** . Brasília, DF, 2002.

_____. Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP. **Sistema Único de Segurança Pública 2003-2006 (Relatório de Execução)**. Brasília, DF, 2007a.

_____. Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP. **Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania - Pronasci**. Brasília, DF, 2007b.

_____ **Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007.** Dispõe sobre a composição, estrutura, competências e funcionamento do Conselho Nacional de Segurança Pública - CONASP. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 25 out. 2007, Seção 1, p.1.

_____ **Decreto nº 6.950, de 26 de agosto de 2009.** Institui o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania – PRONASCI . Diário Oficial da União. Brasília, DF, 27 ago. 2009, Seção 1, p.1-2.

CALMON, Paulo C. Du Pin; COSTA, Arthur T.M. **Redes de Políticas Públicas e Governança.** Brasília, Universidade de Brasília, mimeo, 2008.

CANO, Ignácio; RIBEIRO, Eduardo. **Homicídios no Rio de Janeiro e no Brasil: dados, políticas públicas e perspectivas.** In CRUZ, Marcus Vinicius G.; BATITUCCI, Eduardo C. (Orgs.). Homicídios no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 252p.

CERQUEIRA, Daniel; LOBÃO, Waldir; CARAVALHO, Alexandre. **O Jogo dos Sete Mitos e a Miséria da Segurança Pública no Brasil.** In CRUZ, Marcus Vinicius G.; BATITUCCI, Eduardo C. (Orgs.). Homicídios no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 252p.

COELHO, Edmundo Campos. **A Retórica da Racionalidade e o Mito da Estrutura.** In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD, II, Anais... São Paulo, 1979.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** São Paulo: Artmed/Bookman. 2007. 248p.

CRYSLIS, Ltda. **Equity for Windows user Manual,** 1997.

DATAFOLHA. Instituto de Pesquisa. Apresenta pesquisas relacionadas à opinião pública, quanto aos problemas enfrentados pela população. Disponível em http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver_po.php?session=523. Acessado em julho de 2009.

DATASUS. Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde. Apresenta informações sobre mortalidade por causas externas. Disponível em: <http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/index.php>. Acessado em setembro de 2010.

DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W. W. **The Iron Cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.** American Sociological Review, v.48, n.2, p.147-160, 1983.

_____ (eds). **The new institutionalism in organizational analysis.** Chicago: The University of Chicago Pres, 1991. 478p.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER NETO, Gilberto; NORONHA, Sandro M. **Apoio à Decisão:** Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas. Florianópolis: Editora Insular, 2001. 296p.

FLEURY, Sonia; OUVÉNEY, Assis Mafort. **Gestão de Redes:** A Estratégia de Regionalização da Política de Saúde. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 204p.

GOMES, Luiz Flavio A.M.; GOMES, Carlos Francisco S.; ALMEIDA, Adiel T. **Tomada de Decisão Gerencial:** Enfoque Multicritério. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. 324p.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C.R. **Political science and the three new institutionalism.** Political Studies, v.44, n.4, p.936-957. 1996.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Dados referentes ao Produto Interno Bruto. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais> Acessado em maio de 2011.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. **Governança Pública:** Novo Modelo Regulatório para as Relações entre Estado, Mercado e Sociedade? Revista de Administração Pública - RAP, v.40, n.3, p.479-499, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. **Mudança Ambiental e Reorientação Estratégica:** Estudo de Caso em Instituição Bancária. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v.38, n. 4, p.46-56, out./nov. 1998.

MOURÃO, Lucia C. et al. (Ed.). **Análise Institucional e Educação:** Reforma Curricular nas Universidades Pública e Privada. Educação & Sociedade, Campinas, v.28, n.98, p.181-210, jan./abr. 2007.

NETO, Cláudio Pereira de Souza. **Parâmetros para a Conceituação Constitucionalmente Adequada da Segurança Pública.** In: OLIVEIRA, Fátima B. et al. (Orgs.). Desafios da Gestão de Segurança Pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 284p.

NORTH, Douglas; WALLIS, John; WEINGAST, Berry. **Violence and Social Orders.** Cambridge: Cambridge Press, 2009. 308p.

PETERS, B. Guy. **Managing Horizontal Government: The Politics of Co-Ordination.** Public Administration, v.76, p. 295–311, summer 1998.

PETERS, B. Guy; PIERRE, John. **Governance Without Government? Rethinking Public Administration.** Journal of Public Administration Research and Theory: 2, p.223-243, 1998.

PIRES, Roberto R. C. **A Avaliação da Implementação de Políticas Públicas a Partir da Perspectiva Neoinstitucional: Avanços e Validade.** Cadernos EBAPE.BR, v.II, n.1, 2004.

PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Dados referentes ao Índice de Desenvolvimento Humano – IDH. Disponível em <http://www.pnud.org.br/idh/>. Acessado em maio de 2011.

QUIRINO, Marcelo G. **Incorporação das Relações de Subordinação na Matriz de Ordenação – Roberts em MCDA Quando os Axiomas de Assimetrias e Transitividade Negativa são Violados.** Universidade Federal de Santa Catarina, Tese de doutorado, 2002.

QUIRINO, Marcelo G.; BONTEMPO, Felipe P.; CALMON, Paulo Du Pin. **Modelo de Avaliação para o Programa Escola Aberta utilizando a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – MCDA.** I Encontro de Administração da Informação da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. ENANPAD. Anais... Florianópolis, SC, 24 a 26 de outubro de 2007.

SAPORI, Luís Flávio. **Segurança Pública no Brasil: Desafios e Perspectivas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 208p.

SAPORI, Luís Flávio; ANDRADE, Scheilla C.P. **Arranjos institucionais e políticas de segurança pública na sociedade brasileira.** In CRUZ, Marcus Vinicius G.; BATITUCCI, Eduardo C. (Orgs.). Homicídios no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 252p.

SCOTT, Richard W. **Institutions and organizations.** London: SAGE, 1995. 280p.

SECRETARIA do Tesouro Nacional. Apresenta informações sobre os gastos públicos federais, estaduais e municipais, em função das classificações orçamentárias. Disponível em <http://www.stn.fazenda.gov.br>. Acessado em setembro de 2010.

SILVA, Ronaldo Teixeira da. **Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Pronasci).** In: OLIVEIRA, Fátima B. et al. (Orgs.). Desafios da Gestão de Segurança Pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 284p.

SMITH, Andy. **Governança de múltiplos níveis: o que é e como pode ser estudada.** In: PETERS, B. Guy; PIERRE, John (Orgs.). *Administração pública: coletânea*; tradução Sonia Midori Yamamoto, Mirian Oliveira. Brasília: Editora UNESP. ENAP, 2010. 700p.

SOUZA, Celina. **Federalismo, Desenho Constitucional e Instituições Federativas no Brasil pós-1988.** *Revista de Sociologia Política*, Curitiba, 24, p. 105-121, jun. 2005.

TOLBERT, P; ZUCKER, L. **The institutionalization of institutional theory.** In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. (Ed) *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996. p.175-190.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Campos organizacionais: De Wallpaper à Construção Histórica do Contexto de Organizações Culturais em Porto Alegre e em Recife.** XXVII Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. ENANPAD. Anais... Atibaia, SP, 20 a 24 de setembro de 2003.

WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations.** *American Economic Review*, v.63, n.2, pp. 316-325. 1973.

_____. **The economic institutions of capitalism.** New York: The Free Press, 1985. 468p.

WORLD BANK. **Governance and Development.** Washington, Oxford University Press. 1992.

APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa do Perfil Organizacional das Secretarias de Segurança Pública



**Ministério da Justiça
SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**

**SISTEMA NACIONAL DE ESTATÍSTICAS DE
SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA CRIMINAL**

Módulo 2 - Perfil das Organizações Policiais

***Pesquisa do Perfil Organizacional das Secretarias de
Segurança Pública***

Brasília - DF

Março 2010

SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**Departamento Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública****SISTEMA NACIONAL DE ESTATÍSTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA CRIMINAL***Módulo 2 - Perfil das Organizações Policiais***Pesquisa Perfil - Secretarias de Estado de Segurança Pública****Apresentação**

A Secretaria Nacional de Segurança Pública está desenvolvendo uma pesquisa entre as Secretarias de Segurança Pública para avaliar suas condições de funcionamento, recursos humanos e físicos disponíveis e necessários e o escopo de ações e atribuições normatizadas e não normatizadas executadas por estas organizações. Nosso propósito é constituir um corpo de conhecimento que viabilize a tomada de decisões quanto ao planejamento de políticas e ações direcionadas à implantação do Sistema Único de Segurança Pública e à redução da violência e criminalidade no Brasil.

Este questionário é parte do *Módulo 2 - Perfil das Organizações Policiais* do Sistema Nacional de Estatísticas de Segurança Pública e Justiça Criminal, que tem como meta incorporar novos atores e variáveis na produção de diagnósticos mais consistentes em Segurança Pública no Brasil, contemplando não somente as estatísticas criminais, como também as organizações policiais e de segurança pública, para que se possa construir indicadores mais eficientes na distribuição de recursos e formulação de ações e execução das políticas do Plano Nacional de Segurança Pública. Neste sentido, as pesquisas de perfil organizacional são planejadas de modo a garantir a comparabilidade em uma análise da situação de funcionamento e distribuição de recursos humanos e físicos entre as organizações de segurança pública.

Somos gratos a toda e qualquer contribuição que possa auxiliar o aperfeiçoamento desta ferramenta de coleta de dados, pois somente através de um trabalho conjunto poderemos construir ferramentas mais eficientes, que possam garantir a qualidade da informação e dos diagnósticos elaborados.

Ficha Institucional**Ministério da Justiça**

Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto
Ministro da Justiça

Ricardo Brisolla Balestreri
Secretário Nacional de Segurança Pública

Ficha Técnica**Secretaria Nacional de Segurança Pública**

Juliana Márcia Barroso
Diretora do Departamento Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública

Luciane Patrício Braga de Moraes
Coordenação de Pesquisa

Rafael Rodrigues

SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
 Departamento Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de
 Segurança Pública



Responsáveis pelo Preenchimento do Questionário

Relacione os responsáveis pelo preenchimento do questionário segundo suas partes.

Parte A - Estrutura Organizacional

Nome do Responsável: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Data em que efetivou o preenchimento: ____ / ____ / ____

Parte B - Recursos Humanos

Nome do Responsável: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Data em que efetivou o preenchimento: ____ / ____ / ____

Parte C - Recursos Materiais Convencionais

Nome do Responsável: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Data em que efetivou o preenchimento: ____ / ____ / ____

PARTE D - Orçamento Anual da Secretaria de Estado de Segurança Pública

Nome do Responsável: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Data em que efetivou o preenchimento: ____ / ____ / ____

Parte E - Ações e Atribuições

Nome do Responsável: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Data em que efetivou o preenchimento: ____ / ____ / ____

Parte F - Capacitação e Valorização Profissional

Nome do Responsável: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Data em que efetivou o preenchimento: ____ / ____ / ____

Parte G - Gestão da Informação

Nome do Responsável: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Data em que efetivou o preenchimento: ____ / ____ / ____

Parte H - Histórico Institucional e Rede de Articulação

Nome do Responsável: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Data em que efetivou o preenchimento: ____ / ____ / ____

Parte I - Iniciativas

Nome do Responsável: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Data em que efetivou o preenchimento: ____ / ____ / ____

Formulário para as Secretarias Estaduais de Segurança Pública

Dados de identificação

Nome do Secretário de Estado de Segurança Pública:

Instituição de origem do atual secretário de estado de segurança pública:

Endereço Eletrônico Institucional ou do Secretário de Estado de Segurança Pública:

Endereço da página eletrônica da Secretaria

Data em que o atual Secretário de Estado de Segurança Pública assumiu o cargo?

Mês

Ano

de

Instrumento normativo que instituiu a SESP (No. da Lei ou Decreto)

Mês

Ano

Data do início das atividades da SESP:

de

Data de Envio do Questionário: ____ / ____ / ____

Validação das informações:

Assinatura da autoridade responsável

Instruções para o preenchimento:

O questionário está organizado em 9 partes distintas: A -Estrutura Organizacional, B - Recursos Humanos, C - Recursos Materiais Convencionais, D - Orçamento Anual da Secretaria de Estado de Segurança Pública, E - Ações e Atribuições, F - Capacitação e Valorização Profissional, G - Gestão da Informação, Parte H - Histórico Institucional e Rede de Articulação e Parte I - Iniciativas

Cada parte do questionário deverá ser entregue ao responsável pela área específica na Secretaria, de modo que a pessoa mais apropriada para o preenchimento do questionário realize esta tarefa. Estes responsáveis deverão ser especificados para que a equipe da SENASP possa manter atualizado o cadastro de profissionais das Secretarias, bem como entrar em contato para o esclarecimento de possíveis dúvidas quanto ao preenchimento das informações.

As questões em campos fechados devem ser respondidas dentro dos espaços destinados para elas, representados pelo símbolo , e de acordo com o número das opções oferecidas.

Solicita-se que as questões em campos abertos sejam respondidas dentro do limite de linhas previsto. Porém, caso elas sejam insuficientes, podem ser respondidas na parte posterior do questionário, sendo devidamente identificado a qual pergunta se refere a resposta.

Solicita-se que, nas questões que trazem informações sobre quantidades, as respostas para ausência de informação sejam exclusivamente a marcação da opção (NS) e não seja utilizado o valor "0" como resposta.

Devido a grande diversidade existente nas Secretarias do país, buscou-se uma estrutura que pudesse respeitar o máximo das diferenças existentes.

SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública
PESQUISA PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA
SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA (E DEFESA SOCIAL)

PARTE A - Estrutura Organizacional

A.1. Indique em quais matérias a SESP possui atribuições e competências:

- Gestão das instituições de Segurança Pública
- Gestão penitenciária
- Gestão da Secretaria de justiça do Estado
- Gestão de perícia
- Gestão de defesa civil
- Gestão de defesa social (ações de prevenção)
- Outro: _____

A.2. Qual o número de unidades físicas da SESP?

Tipo de Unidades	Alugadas	Cedidas	Próprias
1. Sedes	_ _	_ _	_ _
2. Escritórios	_ _	_ _	_ _
3. Outro: _____	_ _	_ _	_ _

A.3. A SESP possui corregedoria própria, com atuação desvinculada das instituições policiais do Estado?

Resposta *Opções* 1. SIM 2. NÃO 8888. Não Sabe

A.3.1. Caso afirmativo, informe a data de início das atividades da corregedoria: ___/___/___

A.4. A SESP possui ouvidoria própria, com atuação desvinculada das instituições policiais do Estado?

Resposta *Opções* 1. SIM 2. NÃO 8888. Não Sabe

A.4.1. Caso afirmativo, informe a data de início das atividades da ouvidoria: ___/___/___

A.5. Encaminhe anexo o organograma da estrutura existente na SESP, considerando os setores, departamentos, diretorias e coordenações internas existentes, bem como os órgãos ou instituições que a ela estão subordinados. Informe o número de profissionais da SESP lotado em cada uma das "caixas" presentes no organograma.

A.6. Encaminhe anexo o regimento interno da SESP.

A.7. A SESP possui Código de Ética profissional?

Resposta *Opções* 1. SIM 2. NÃO 8888. Não Sabe

A.7.1. Em caso afirmativo, encaminhe o Código de Ética Profissional anexo.

B.1.2. Do número total de profissionais cedidos pela Polícia Civil à SESP, informe o quantitativo segundo categorias profissionais em 31 de dezembro de 2009:

Categorias Profissionais	Número de Profissionais cedidos
1. Delegado (a) de Polícia	_ _ _ _ _ (NS)
2. Inspetor (a)	_ _ _ _ _ (NS)
3. Investigador (a) e Detetives	_ _ _ _ _ (NS)
4. Agente	_ _ _ _ _ (NS)
5. Papiloscopista	_ _ _ _ _ (NS)
6. Escrivão (ã) e escrevente	_ _ _ _ _ (NS)
7. Carcereiro (a)	_ _ _ _ _ (NS)

B.1.3. Do número de profissionais não policiais ou bombeiros lotados nesta Secretaria, informe o quantitativo segundo categorias profissionais em 31 de dezembro de 2009:

Categorias Profissionais	Número de Profissionais cedidos
1. Psicólogos	_ _ _ _ _ (NS)
2. Assistentes Sociais	_ _ _ _ _ (NS)
3. Pedagogos	_ _ _ _ _ (NS)
4. Profissionais de saúde	_ _ _ _ _ (NS)
5. Administradores	_ _ _ _ _ (NS)
6. Gestores Públicos Estaduais	_ _ _ _ _ (NS)
7. Estatísticos	_ _ _ _ _ (NS)
8. Estagiários	_ _ _ _ _ (NS)
9. Outro: _____	_ _ _ _ _ (NS)
10. Outro: _____	_ _ _ _ _ (NS)
11. Outro: _____	_ _ _ _ _ (NS)
12. Outro: _____	_ _ _ _ _ (NS)
13. Outro: _____	_ _ _ _ _ (NS)

B.2. Informe o número de profissionais em sua SESP, em 31 dezembro de 2009, de acordo com o grau de instrução e vínculo profissional. Para os itens cuja quantidade não seja conhecida, marque com um X a opção "Não Sabe" (NS).

Vínculo Profissional	Ensino Fundamental Incompleto	Ensino Fundamental Completo	Ensino Médio Incompleto
1. Concursados pela SESP	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
2. Cedidos da Polícia Militar	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
3. Cedidos da Polícia Civil	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
4. Cedidos do Corpo de Bombeiros Militares	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
5. Cedidos de outros órgãos	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
6. Consultores (Contratados por tarefa)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
7. Terceirizados	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
8. Comissionados (exceto profissionais concursados)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
9. Outros 1 _____	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
10. Outros 2 _____	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
11. Total Geral de profissionais	□□□□□	□□□□□	□□□□□

Vínculo Profissional	Ensino Médio Completo	Superior Incompleto	Superior Completo
1. Concursados pela SESP	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
2. Cedidos da Polícia Militar	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
3. Cedidos da Polícia Civil	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
4. Cedidos do Corpo de Bombeiros Militares	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
5. Cedidos de outros órgãos	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
6. Consultores (Contratados por tarefa)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
7. Terceirizados	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
8. Comissionados (exceto profissionais concursados)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
9. Outros 1 _____	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
10. Outros 2 _____	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
11. Total Geral de profissionais	□□□□□	□□□□□	□□□□□

Vínculo Profissional	Especialização	Mestrado	Doutorado
1. Concursados pela SESP	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
2. Cedidos da Polícia Militar	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
3. Cedidos da Polícia Civil	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
4. Cedidos do Corpo de Bombeiros Militares	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
5. Cedidos de outros órgãos	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
6. Consultores (Contratados por tarefa)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
7. Terceirizados	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
8. Comissionados (exceto profissionais concursados)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
9. Outros 1 _____	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
10. Outros 2 _____	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
11. Total Geral de profissionais	□□□□□	□□□□□	□□□□□

PARTE C - Recursos Materiais Convencionais

C.1. Informe a quantidade de veículos necessária e existente e sua condição de uso, em 2009, na SESP. Para os itens cuja quantidade não seja conhecida, marque com um X a opção "Não Sabe" (NS).

Tipo	Existente			
	Em uso		Total caracterizados e descaracterizados	Fora de Uso
	Caracterizados	Descaracterizados		
1. Viatura pequena/média*	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□□□	□□□□ (NS)
2. Viatura grande**	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□□□	□□□□ (NS)
3. Avião	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□□□	□□□□ (NS)
4. Helicóptero	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□□□	□□□□ (NS)
5. Veículo Blindado	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□□□	□□□□ (NS)
6. Motocicleta	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□□□	□□□□ (NS)
Outros (liste quais:)				
7. _____	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)	□□□□□□	□□□□ (NS)

*capacidade para até 5 passageiros

**capacidade para mais de 5 passageiros

C.2. Informe a quantidade de equipamentos de informática existentes e sua condição de uso, em 2009, nesta SESP. Para os itens cuja quantidade não seja conhecida, marque com um X a opção "Não Sabe" (NS).

Tipo	Existente	
	Em uso	Fora de uso
1. Computador	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
2. Notebook - computador portátil	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
3. Palmtop - computador de mão	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
4. Impressora	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
5. Scanner de mesa	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
6. Software para edição de imagens (Photoshop 7.0 ou superior)	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
7. Filmadora digital	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
8. Máquina fotográfica digital	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)
Outros (liste quais:)		
9. _____	□□□□ (NS)	□□□□ (NS)

C.3. Informe a quantidade de equipamentos de investigação necessária e existente e sua condição de uso, em 2009, nesta SESP. Para os itens cuja quantidade não seja conhecida, marque com um X a opção "Não Sabe" (NS):

Tipo	Existente	
	Em uso	Fora de uso
1. Máquina fotográfica	□□□□□□ (NS)	□□□□□□ (NS)
2. Filmadora	□□□□□□ (NS)	□□□□□□ (NS)
3. Equipamento de interceptação telefônica	□□□□□□ (NS)	□□□□□□ (NS)
4. Equipamento de interceptação de ambiente	□□□□□□ (NS)	□□□□□□ (NS)
5. Veículo próprio para a área de inteligência	□□□□□□ (NS)	□□□□□□ (NS)
Outros (liste quais:)		
6. _____	□□□□□□ (NS)	□□□□□□ (NS)

C.4. Esta SESP possui acesso a rede INFOSEG?

Resposta

Opções

1. SIM

8. Não Sabe

2. NÃO

PARTE D - Orçamento Anual da Secretaria de Estado de Segurança Pública

D.1. Informe o gasto efetivo da SESP, em 2009, para cada um dos itens. Para cada um dos itens cujo valor não seja conhecido, marque com um X a opção "Não Sabe" (NS):

Secretaria de Estado de Segurança Pública	Especificação dos Gastos	Valor
	1. Folha de pagamento dos profissionais lotados na SESP	R\$ _____, ____ (NS)
2. Treinamento e capacitação (exceto gastos declarados no item 3)	R\$ _____, ____ (NS)	
3. Diárias e passagens	R\$ _____, ____ (NS)	
4. Aquisição de viatura	R\$ _____, ____ (NS)	
5. Aquisição de equipamento de comunicações	R\$ _____, ____ (NS)	
6. Ações de prevenção da Violência	R\$ _____, ____ (NS)	
7. Material de Escritório	R\$ _____, ____ (NS)	
8. Material Consumo (limpeza, alimentação, etc)	R\$ _____, ____ (NS)	
9. Aquisição de equipamento de informática	R\$ _____, ____ (NS)	
10. Aquisição de equipamento de inteligência/investigação (sistemas de interceptação telefônica, interceptação ambiental, filmadoras, máquinas fotográficas, entre outros)	R\$ _____, ____ (NS)	
11. Manutenção de Viaturas	R\$ _____, ____ (NS)	
12. Manutenção de equipamento / armamento	R\$ _____, ____ (NS)	
13. Combustível	R\$ _____, ____ (NS)	
14. Água, luz, telefone	R\$ _____, ____ (NS)	
15. Manutenção das Unidades Operacionais (exceto gastos declarados nos itens 11, 12, 13 e 14)	R\$ _____, ____ (NS)	
16. Saúde dos profissionais (assistência médica e psico-social)	R\$ _____, ____ (NS)	
17. Locação de equipamento ou espaço	R\$ _____, ____ (NS)	
18. Edificações / Construções	R\$ _____, ____ (NS)	
19. Sistemas Informatizados de gestão da informação	R\$ _____, ____ (NS)	
20. Consultoria externa	R\$ _____, ____ (NS)	
21. Eventos (seminários, encontros, reuniões institucionais)	R\$ _____, ____ (NS)	
22. Material de divulgação (folders, informativos, revistas, livros)	R\$ _____, ____ (NS)	
23. Outros: _____	R\$ _____, ____ (NS)	
24. Outros: _____	R\$ _____, ____ (NS)	
25. Outros: _____	R\$ _____, ____ (NS)	

D.2. Esta Secretaria recebeu outros recursos além daqueles provenientes do Orçamento Estadual?

Resposta Opções 1. SIM 8888. Não Sabe
2. NÃO

D.2.1. Em caso afirmativo, discrimine a proveniência desses recursos e os valores executados para o ano de 2009:

Proveniência dos Recursos	Valor
1. Fundo Nacional de Segurança Pública	R\$ <input type="text"/> , <input type="text"/>
2. PRONASCI	R\$ <input type="text"/> , <input type="text"/>
3. Recursos Municipais	R\$ <input type="text"/> , <input type="text"/>
4. Organismos Internacionais	R\$ <input type="text"/> , <input type="text"/>
5. Outras fontes federais (exceto itens 1 e 2)	R\$ <input type="text"/> , <input type="text"/>
6. Cooperação com outros órgãos e unidades do mesmo Estado	R\$ <input type="text"/> , <input type="text"/>
7. Cooperação com outras Unidades da Federação	R\$ <input type="text"/> , <input type="text"/>
8. Outro: _____	R\$ <input type="text"/> , <input type="text"/>

D.3. Descreva resumidamente as principais dificuldades na execução dos recursos destinados à SESP:**PARTE E - Ações e Atribuições****E.1. Aponte, entre as opções a seguir, aquelas que fazem parte das atribuições da Secretaria de Estado de Segurança Pública:**

Atividades	Atribuição (1-sim; 2-não)
1. Elaboração orçamentária	<input type="checkbox"/> (NS)
2. Execução orçamentária	<input type="checkbox"/> (NS)
3. Construção de edital para processos seletivos da secretaria	<input type="checkbox"/> (NS)
4. Construção de edital para processos seletivos das Polícias Civil, Militar e Corpo de Bombeiros	<input type="checkbox"/> (NS)
5. Definição de Grade curricular para cursos da Academia e Centro de Formação Policial	<input type="checkbox"/> (NS)
6. Definição da forma e conteúdo da capacitação dos profissionais estaduais de segurança pública (exceto item 5)	<input type="checkbox"/> (NS)
7. Definição de critérios para promoção dos profissionais estaduais de segurança pública	<input type="checkbox"/> (NS)
8. Indicação de nomes de profissionais estaduais de segurança pública a serem promovidos	<input type="checkbox"/> (NS)
9. Nomeação para cargos de chefia e comando das Polícias e Bombeiros	<input type="checkbox"/> (NS)
10. Escolha de profissionais de segurança pública para atuação na Força Nacional de Segurança Pública	<input type="checkbox"/> (NS)
11. Escolha de profissionais de segurança pública para atuação em missões internacionais	<input type="checkbox"/> (NS)
12. Elaboração de Planejamento Estratégico (definição de missão, metas, etc.)	<input type="checkbox"/> (NS)
13. Avaliação do desempenho dos órgãos de segurança pública	<input type="checkbox"/> (NS)
14. Monitoramento da situação de segurança pública do Estado	<input type="checkbox"/> (NS)
15. Elaboração de Planos de Segurança Pública	<input type="checkbox"/> (NS)
16. Implementação de Políticas de Segurança	<input type="checkbox"/> (NS)
17. Divulgação dos dados criminais	<input type="checkbox"/> (NS)

PARTE F - Capacitação e Valorização Profissional

F.1. Indique o número de profissionais da SESP que passaram por capacitação especializada, em 2008, em relação aos seguintes temas. Para os itens cuja quantidade não seja conhecida, marque com um X a opção "Não Sabe" (NS).

Cursos	Número de profissionais				
	Curso Presencial	Curso à Distância	Especialização, Mestrado ou Doutorado	Mestrado	Doutorado
1. Segurança no Trabalho	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)
2. Saúde Ocupacional	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)
3. RENAESP	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)
4. Direitos Humanos	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)
5. Gestão financeira	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)
6. Gestão de Recursos Humanos	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)
7. Políticas Públicas	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)
8. Análise Estatística de Dados Criminais	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)
9. Planejamento Estratégico	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)
10. Outro - Especifique:	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)	□□□□□ (NS)

F.2. Relacione abaixo, os temas para capacitação funcional que você considera essenciais para aperfeiçoar o atendimento realizado pelo(a)s profissionais da SESP:

- _____
- _____

F.3. Algum funcionário desta SESP participou de curso da Rede Nacional de Ensino à Distância da SENASP no ano de 2008?

Resposta *Opções* 1. SIM 2. NÃO 8. Não Sabe

□

F.3.1. Em caso afirmativo, quantos funcionários se inscreveram na Rede Nacional de EAD e quantos concluíram os cursos disponíveis?

□□□□□□ (NS) 1. funcionários matriculados □□□□□□ (NS) 2. funcionários capacitados

F.4. Há, no âmbito da SESP, concessão de gratificação por desempenho profissional (exceto questão D.4.)?

Resposta *Opções* 1. SIM 2. NÃO 8. Não Sabe

□

F.5. Há na SESP critério de promoção de carreira ou gratificação para os seus profissionais baseado na carga horária concluída em cursos de capacitação e aperfeiçoamento?

Resposta *Opções* 1. SIM 2. NÃO 8. Não Sabe

□

PARTE G - Gestão da Informação

G.1. Caracterize a situação de implantação e uso dos seguintes sistemas de gestão de informações na SESP segundo as opções disponíveis abaixo:

- Situação de implantação**
1. Não existe
 2. Sistema em construção, mas não implantado
 3. Sistema implantado, mas não está sendo usado
 4. Sistema implantado e sendo usado

Sistemas de gestão de informações da SESP	Situação de implantação (para cada item, utilize uma das numerações sugeridas acima)	Produz relatórios periódicos? (1.sim; 2.não)	Relatórios são utilizados para planejamento e monitoramento das atividades da Secretaria? (1.sim; 2.não)	Descrição sucinta do conteúdo do relatório
1. Sistema Integrado de Informações Policiais (monitoramento da situação)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Sistema de Administração de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Sistema de Administração de Estoque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Sistema de controle de Viaturas da Secretaria Segurança Pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Sistema de Controle de Equipamentos Permanentes (exceto item 4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Sistema de Controle de Recepção e Despacho de Documentos (Protocolo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Sistema de Controle Financeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Sistema de divulgação de informações institucionais, notícias e relatórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Sistema INFOSEG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Outro sistema: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Outro sistema: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

G.1.1. Caso exista sistema de informações policiais na SESP (opção 1 da questão C.1), a quais instituições está integrado?

1. Polícia Civil
2. Polícia Militar
3. Corpo de Bombeiros
4. DETRAN
5. Órgãos Periciais
6. Guardas Municipais
7. Outra: _____
8. Outra: _____
9. Outra: _____

G.1.2. Em caso de serem produzidos relatórios periódicos sobre os dados gerados pelos sistemas de gestão da informação existentes na SESP, indique o meio de divulgação dos relatórios:

1. Página eletrônica da SESP 8888. Não Sabe
2. Diário Oficial do Estado
3. Publicação e distribuição de relatório periódico
4. Outro: _____
5. Outro: _____
6. Outro: _____
7. Não há meio de divulgação dos relatórios

G.2. Além da produção de estatísticas para serem encaminhadas à SENASP, há outra(s) iniciativa(s) de construção de informações estatísticas para subsidiar a gestão da SESP?

Resposta *Opções* 1. SIM 2. NÃO 8. Não Sabe

G.2.1. Em caso afirmativo, informe qual(is) iniciativa(s) de construção de informações estatísticas está(ão) sendo implementada(s).

G.2.2. Em caso afirmativo, informe o período abarcado pelos dados componentes da série histórica: de _____(ano) a _____(ano)

PARTE H - Histórico Institucional e Rede de Articulação

H.1. Entre as instituições abaixo indique aquelas que se localizam na área de competência ou de jurisdição desta SESP e avalie o seu grau de articulação com as seguintes instituições:

Graus de **1 - Ótimo/Bom** **2 - Regular** **3 - Ruim/Péssimo** **4-Articulação Inexistente**

Articulação:

Tipo de

Articulação:

1. Órgão subordinado

8888. Não Sabe

2. Órgão não subordinado

3. Articulação inexistente

Instituições:	Grau de Articulação	Tipo de Articulação
1. IML ou DML	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
2. Conselho Comunitário de Segurança Pública	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
3. Polícia Civil	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
4. Polícia Militar	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
5. Secretarias Municipais de Segurança Pública	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
6. Ministério Público	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
7. Poder Judiciário	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
8. Defensoria Pública	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
9. Órgãos públicos estaduais da área social e urbana (exceto 14)	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
10. ONGs atuam na área de violência e Segurança Pública	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
11. Outras Secretarias Estaduais de Segurança Pública	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
12. Polícia Federal	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
13. Polícia Rodoviária Federal	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
14. Secretaria de Justiça	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
15. Sistema Penitenciário	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
16. Universidade	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
Outras Instituições:		
17. _____	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)
18. _____	<input type="checkbox"/> (NS)	<input type="checkbox"/> (NS)

H.2. Aponte, no quadro abaixo, os nomes de todos os secretários que já passaram pela Secretaria de Segurança Pública de seu Estado, no período de janeiro de 1988 a dezembro de 2009, bem como o período de gestão de cada um e sua instituição de origem:

Nome do Secretário	Período de ocupação do cargo	Instituição de origem
1	de ___/___ a ___/___	
2	de ___/___ a ___/___	
3	de ___/___ a ___/___	
4	de ___/___ a ___/___	
5	de ___/___ a ___/___	
6	de ___/___ a ___/___	
7	de ___/___ a ___/___	
8	de ___/___ a ___/___	

PARTE I - Iniciativas

Caracterize cada um dos Projetos, Programas ou Ações em execução nesta SESP segundo informações solicitadas no quadro abaixo. Responda às questões abaixo para todas as iniciativas adicionais implantadas em sua organização. As respostas são individualizadas, ou seja, para cada uma das iniciativas existentes, um novo formulário referente à parte I deste questionário deverá ser preenchido. Desse modo, caso haja mais de uma iniciativa, favor produzir cópias desta parte do questionário.

Nome da Iniciativa (Programa, Projeto ou Ação):

Fonte dos recursos para implementação da Iniciativa:

Montante dos Recursos Investidos: R\$

Local onde a Iniciativa foi realizada (Cidade/UF) – Caso a experiência seja desenvolvida em âmbito local, cite o(s) bairro(s) onde foi implementada

Data do Início: |___/___/___| Público-alvo:

Data de Término (quando for o caso):

___/___/___

1. População

2. Policiais Cíveis

3. Policiais Militares

4. Bombeiros

5. Outros: _____

Órgãos ou Instituições parceiras da iniciativa

Descrição da Iniciativa:

Existe alguma forma de avaliação da eficácia do impacto da iniciativa? Em caso afirmativo, caracterize sucintamente:

Descreva sucintamente os resultados alcançados por esta iniciativa:

Além das respostas às perguntas apresentadas no questionário acima, existe alguma observação que você gostaria de incluir sobre algum tema que não foi indagado em todo o formulário?

APÊNDICE B: Quadros de Descritores

PVF 1 - Estrutura de Coordenação

PVE 1.1 - Controle Interno

PVE 1.1.1 - Corregedoria

Impacto	Referência	Descrição
N ₂	Bom	A Secretaria Estadual possui corregedoria própria com atuação desvinculada das instituições policiais do Estado.
N ₁	Neutro	A Secretaria Estadual não possui corregedoria própria com atuação desvinculada das instituições policiais do Estado.

PVE 1.1.2 - Ouvidoria

Impacto	Referência	Descrição
N ₂	Bom	A Secretaria Estadual possui ouvidoria própria com atuação desvinculada das instituições policiais do Estado.
N ₁	Neutro	A Secretaria Estadual não possui ouvidoria própria com atuação desvinculada das instituições policiais do Estado.

PVE 1.2 - Atribuições

PVE 1.2.1 - Programação Orçamentária

Impacto	Referência	Descrição
N ₂	Bom	A programação orçamentária faz parte das atribuições da Secretaria Estadual
N ₁	Neutro	A programação orçamentária não faz parte das atribuições da Secretaria Estadual

PVE 1.2.2 - Gestão de Recursos Humanos

Impacto	Referência	Descrição
N ₂	Bom	A Gestão de Recursos Humanos faz parte das atribuições da Secretaria Estadual
N ₁	Neutro	A Gestão de Recursos Humanos não faz parte das atribuições da Secretaria Estadual

PVE 1.2.3 - Planejamento do Setor

Impacto	Referência	Descrição
N ₂	Bom	O Planejamento Estratégico (plano estratégico, definição de missão, metas e valores) faz parte das atribuições da Secretaria Estadual
N ₁	Neutro	O Planejamento Estratégico (plano estratégico, definição de missão, metas e valores) não faz parte das atribuições da Secretaria Estadual

PVE 1.2.4 - Desempenho Institucional

Impacto	Referência	Descrição
N ₂	Bom	A avaliação de desempenho institucional dos órgãos de segurança pública faz parte das atribuições da Secretaria Estadual
N ₁	Neutro	A avaliação de desempenho institucional dos órgãos de segurança pública não faz parte das atribuições da Secretaria Estadual

PVE 1.2.5 - Política de Segurança Pública

Impacto	Referência	Descrição
N ₂	Bom	A implementação de política de segurança pública faz parte das atribuições da Secretaria Estadual
N ₁	Neutro	A implementação de política de segurança pública não faz parte das atribuições da Secretaria Estadual

PVE 1.2.6 - Informações Criminais

Impacto	Referência	Descrição
N ₂	Bom	A divulgação de dados criminais faz parte das atribuições da Secretaria Estadual
N ₁	Neutro	A divulgação de dados criminais não faz parte das atribuições da Secretaria Estadual

PVE 1.3 - Rede de Articulação

PVE 1.3.1 - Medicina Legal

Impacto	Referência	Descrição
N ₅		A articulação com a unidade é ótima/boa e trata-se de um órgão não subordinado
N ₄	Bom	A articulação com a unidade é ótima/boa e trata-se de um órgão subordinado
N ₃		A articulação com a unidade é regular e trata-se de um órgão não subordinado
N ₂	Neutro	A articulação com a unidade é regular e trata-se de um órgão subordinado
N ₁		A articulação com a unidade é ruim ou inexistente

PVE 1.3.2 - Sistema Penitenciário

Impacto	Referência	Descrição
N ₅	Bom	A articulação com a unidade é ótima/boa e trata-se de um órgão não subordinado
N ₄		A articulação com a unidade é ótima/boa e trata-se de um órgão subordinado
N ₃		A articulação com a unidade é regular e trata-se de um órgão não subordinado
N ₂	Neutro	A articulação com a unidade é regular e trata-se de um órgão subordinado
N ₁		A articulação com a unidade é ruim ou inexistente

PVE 1.3.3 - Polícias Civil e Militar

Impacto	Referência	Descrição
N ₅	Bom	A articulação com a unidade é ótima/boa e trata-se de um órgão não subordinado
N ₄		A articulação com a unidade é ótima/boa e trata-se de um órgão subordinado
N ₃		A articulação com a unidade é regular e trata-se de um órgão não subordinado
N ₂	Neutro	A articulação com a unidade é regular e trata-se de um órgão subordinado
N ₁		A articulação com a unidade é ruim ou inexistente

PVE 1.3.4 - Secretarias Municipais de Segurança Pública

Nível de Impacto	Nível de Referência	Descrição
N ₃	Bom	A articulação com a unidade é ótima/boa e trata-se de um órgão não subordinado
N ₂	Neutro	A articulação com a unidade é regular e trata-se de um órgão não subordinado
N ₁		A articulação com a unidade é ruim ou inexistente

PVE 1.3.5 - Poder Judiciário

Impacto	Referência	Descrição
N ₃	Bom	A articulação com a unidade é ótima/boa e trata-se de um órgão não subordinado
N ₂	Neutro	A articulação com a unidade é regular e trata-se de um órgão não subordinado
N ₁		A articulação com a unidade é ruim ou inexistente

PVE 1.3.6 - Outras Secretarias Estaduais de Segurança Pública

Impacto	Referência	Descrição
N ₃	Bom	A articulação com a unidade é ótima/boa e trata-se de um órgão não subordinado
N ₂	Neutro	A articulação com a unidade é regular e trata-se de um órgão não subordinado
N ₁		A articulação com a unidade é ruim ou inexistente

PVE 1.3.7 - Organizações Não Governamentais

Impacto	Referência	Descrição
N ₃	Bom	A articulação com a unidade é ótima/boa e trata-se de um órgão não subordinado
N ₂	Neutro	A articulação com a unidade é regular e trata-se de um órgão não subordinado
N ₁		A articulação com a unidade é ruim ou inexistente

PVE 1.3.8 - Universidades

Impacto	Referência	Descrição
N ₃	Bom	A articulação com a unidade é ótima/boa e trata-se de um órgão não subordinado
N ₂	Neutro	A articulação com a unidade é regular e trata-se de um órgão não subordinado
N ₁		A articulação com a unidade é ruim ou inexistente

PVE 1.3.9 - Órgãos Federais de Segurança Pública

Impacto	Referência	Descrição
N ₃	Bom	A articulação com a unidade é ótima/boa e trata-se de um órgão não subordinado
N ₂	Neutro	A articulação com a unidade é regular e trata-se de um órgão não subordinado
N ₁		A articulação com a unidade é ruim ou inexistente

PVF 2 - Institucionalização

PVE 2.1 - Responsabilidades Legais

Impacto	Referência	Descrição
N ₆	Bom	A Secretaria Estadual possui atribuições legalmente definidas, abrangendo gestão das instituições de segurança pública, penitenciária, perícia, defesa civil e defesa social.
N ₅		A Secretaria Estadual possui atribuições legalmente definidas, abrangendo gestão das instituições de segurança pública, defesa social e perícia.
N ₄		A Secretaria Estadual possui atribuições legalmente definidas, abrangendo gestão das instituições de segurança pública e perícia.
N ₃	Neutro	A Secretaria Estadual possui atribuições legalmente definidas, abrangendo gestão das instituições de segurança pública.
N ₂		A Secretaria Estadual não possui atribuições legalmente definidas que abarquem a gestão das instituições de segurança pública, mas possui tais atribuições em relação a pelo menos outra área (penitenciária, perícia, defesa civil e defesa social).
N ₁		A Secretaria Estadual não possui atribuições legalmente definidas, que abarquem a gestão das instituições de segurança pública, penitenciária, perícia, defesa civil e defesa social.

PVE 2.2 - Código de Ética

Impacto	Referência	Descrição
N ₂	Bom	A Secretaria Estadual possui documento orientativo (código de ética) para a atuação dos profissionais que trabalham na Secretaria.
N ₁	Neutro	A Secretaria Estadual não possui documento orientativo (código de ética) para a atuação dos profissionais que trabalham na Secretaria.

PVE 2.3 - Diretriz de Segurança Pública

Impacto	Referência	Descrição
N ₂	Bom	A Secretaria Estadual possui documento que explicita os princípios fundamentais, de forma a retratar sua finalidade, funcionamento e interação com os atores envolvidos
N ₁	Neutro	A Secretaria Estadual não possui documento que explicita os princípios fundamentais, de forma a retratar sua finalidade, funcionamento e interação com os atores envolvidos

PVE 2.4 - Capacitação Especializada

Impacto	Referência	Descrição
N ₆		Os profissionais que atuam na Secretaria possuem capacitação especializada nas áreas de Segurança do Trabalho, Saúde Ocupacional, Segurança Pública, Direitos Humanos, Gestão Financeira, Gestão de Recursos Humanos, Políticas Públicas, Análise de Estatísticas Criminais e Planejamento Estratégico.
N ₅	Bom	Os profissionais que atuam na Secretaria possuem capacitação especializada nas áreas de Segurança Pública, Direitos Humanos, Gestão Financeira, Políticas Públicas e Análise de Estatísticas Criminais.
N ₄		Os profissionais que atuam na Secretaria possuem capacitação especializada nas áreas de Segurança Pública e Análise de Estatísticas Criminais.
N ₃	Neutro	Os profissionais que atuam na Secretaria possuem capacitação especializada em Segurança Pública.
N ₂		Os profissionais que atuam na Secretaria não possuem capacitação especializada na área de Segurança Pública, mas possuem em pelo menos uma outra área (Segurança do Trabalho, Saúde Ocupacional, Direitos Humanos, Gestão Financeira, Gestão de Recursos Humanos, Políticas Públicas, Análise de Estatísticas Criminais ou Planejamento Estratégico).
N ₁		Os profissionais que atuam na Secretaria não possuem capacitação especializada nas áreas de Segurança do Trabalho, Saúde Ocupacional, Segurança Pública, Direitos Humanos, Gestão Financeira, Gestão de Recursos Humanos, Políticas Públicas, Análise de Estatísticas Criminais e Planejamento Estratégico.

PVF 3 - Sustentabilidade

PVE 3.1 - Organizacional

Impacto	Referência	Descrição
N ₅		Iniciativa de Alta Complexidade
N ₄	Bom	Iniciativa de Média-Alta Complexidade
N ₃		Iniciativa de Média-Baixa Complexidade
N ₂	Neutro	Iniciativa de Baixa Complexidade
N ₁		Iniciativa Não Qualificada

PVE 3.2 - Financeira

PVE 3.2.1 - Distribuição dos Recursos

Impacto	Referência	Descrição
N ₆	Bom	Há um equilíbrio na distribuição dos gastos realizados entre despesas correntes e de investimento, com um desvio de no máximo cinco pontos percentuais
N ₅		Há um equilíbrio na distribuição dos gastos realizados entre despesas correntes e de investimento, com um desvio entre seis e dez pontos percentuais
N ₄		Há um equilíbrio na distribuição dos gastos realizados entre despesas correntes e de investimento, com um desvio entre onze e vinte e cinco pontos percentuais
N ₃	Neutro	A distribuição dos gastos realizados entre despesas correntes e de investimento apresenta um desvio entre vinte e cinco e quarenta pontos percentuais
N ₂		A distribuição dos gastos realizados entre despesas correntes e de investimento apresenta um desvio entre quarenta e um e cinquenta pontos percentuais
N ₁		Há uma preponderância de gastos de um grupo em relação ao outro, com um desvio maior de cinquenta pontos percentuais.

PVE 3.2.2 - Origem do Financiamento

Impacto	Referência	Descrição
N ₃	Bom	A Secretaria conta com pelo menos duas fontes de financiamento de suas despesas que não seja o orçamento estadual.
N ₂		A Secretaria conta com pelo menos uma outra fonte de financiamento de suas despesas que não seja o orçamento estadual.
N ₁		A Secretaria não conta com outra origem de financiamento de suas despesas que não seja o orçamento estadual.

PVE 3.3 - Recursos Humanos

PVE 3.3.1 - Carreira Própria

Impacto	Referência	Descrição
N ₂	Bom	Existe carreira pública específica para ingresso de profissionais na Secretaria
N ₁	Neutro	Não existe carreira pública específica para ingresso de profissionais na Secretaria

PVE 3.3.2 - Vínculo Profissional

Impacto	Referência	Descrição
N ₆	Bom	A força de trabalho da Secretaria é composta por profissionais concursados, cedidos pelas Polícias Militar e Civil e pelo Corpo de Bombeiros Militar, consultores, cargos comissionados e terceirizados.
N ₅		A força de trabalho da Secretaria é composta por profissionais concursados, cedidos pelas Polícias Militar e Civil e pelo Corpo de Bombeiros Militar e mais duas outras categorias de profissionais entre consultores, cargos comissionados ou terceirizados.
N ₄		A força de trabalho da Secretaria é composta por profissionais concursados, cedidos pelas Polícias Militar e Civil e pelo Corpo de Bombeiros Militar e mais uma outra categoria qualquer de profissionais entre consultores, cargos comissionados ou terceirizados.
N ₃	Neutro	A força de trabalho da Secretaria é composta por profissionais cedidos pelas Polícias Militar e Civil e pelo Corpo de Bombeiros Militar e pelo menos mais uma outra categoria qualquer de profissionais entre consultores, cargos comissionados ou terceirizados.
N ₂		A força de trabalho da Secretaria é composta apenas por profissionais cedidos pelas Polícias Militar e Civil e pelo Corpo de Bombeiros Militar.
N ₁		A força de trabalho da Secretaria não é composta por profissionais concursados, cedidos pelas Polícias Militar e Civil e pelo Corpo de Bombeiros Militar, consultores, cargos comissionados e terceirizados.

PVF 4 - Informação e Análise

PVE 4.1 - Gestão da Informação

PVE 4.1.1 - Implantação do Sistema

Impacto	Referência	Descrição
N ₅	Bom	Os sistemas relacionados a informações de segurança pública, administração de recursos humanos, controle logístico, controle financeiro e divulgação institucional se encontram implantados e em operação.
N ₄		Os sistemas relacionados a informações de segurança pública e de controle financeiro se encontram implantados e em operação.
N ₃		Os sistemas relacionados a informações de segurança pública e pelo menos algum outro relacionado a administração de recursos humanos, controle logístico e divulgação institucional, se encontra implantado e em operação.
N ₂	Neutro	O sistema relacionado a informações de segurança pública se encontra implantados e não estão em operação.
N ₁		O sistema relacionado a informações de segurança pública não está implantado.

PVE 4.1.2 - Produção de Relatório

Impacto	Referência	Descrição
N ₅	Bom	Os sistemas relacionados a informações de segurança pública, administração de recursos humanos, controle logístico, controle financeiro e de divulgação institucional produzem relatórios periódicos.
N ₄		Os sistemas relacionados a informações de segurança pública e de controle financeiro produzem relatórios periódicos.
N ₃		Os sistemas relacionados a informações de segurança pública e pelo menos algum outro relacionado a administração de recursos humanos, controle logístico e de divulgação institucional, produzem relatórios periódicos.
N ₂	Neutro	Somente o sistema relacionado a informações de segurança pública produz relatórios periódicos.
N ₁		O sistema relacionado a informações de segurança pública não produz relatórios periódicos.

PVE 4.1.3 - Utilização da Informação

Impacto	Referência	Descrição
N ₅	Bom	Os sistemas relacionados a informações de segurança pública, administração de recursos humanos, controle logístico, controle financeiro e de divulgação institucional são utilizados para o planejamento e monitoramento das atividades da Secretaria
N ₄		Os sistemas relacionados a informações de segurança pública e de controle financeiro são utilizados para o planejamento e monitoramento das atividades da Secretaria
N ₃		Os sistemas relacionados a informações de segurança pública e pelo menos algum outro relacionado a administração de recursos humanos, controle logístico e de divulgação institucional, são utilizados para o planejamento e monitoramento das atividades da Secretaria
N ₂	Neutro	Somente o sistema relacionado a informações de segurança pública é utilizado para o planejamento e monitoramento das atividades da Secretaria
N ₁		O sistema relacionado a informações de segurança pública não é utilizado para o planejamento e monitoramento das atividades da Secretaria

PVE 4.2 - Integração do Sistema de Informações

Impacto	Referência	Descrição
N ₅	Bom	Os sistemas de informações de segurança pública existentes estão interligados com às Polícias Civil e Militar, Corpo de Bombeiros Militar, Departamento de Trânsito, Órgãos Periciais e Guardas Municipais
N ₄		Os sistemas de informações de segurança pública existentes estão interligados com às Polícias Civil e Militar e com pelo menos uma outra unidade (Corpo de Bombeiros Militar, Departamento de Trânsito, Órgãos Periciais e Guardas Municipais).
N ₃	Neutro	Os sistemas de informações de segurança pública existentes estão interligados apenas com às Polícias Civil e Militar.
N ₂		Os sistemas de informações de segurança pública existentes não estão interligados com às Polícias Civil e Militar, mas estão interligados com pelo menos uma outra unidade (Corpo de Bombeiros Militar, Departamento de Trânsito, Órgãos Periciais e Guardas Municipais).
N ₁		Os sistemas de informações de segurança pública existentes não estão interligados com às Polícias Civil e Militar, Corpo de Bombeiros Militar, Departamento de Trânsito, Órgãos Periciais e Guardas Municipais

PVE 4.3 - Divulgação da Informação

Impacto	Referência	Descrição
N ₅	Bom	A divulgação dos relatórios periódicos produzidos é feita na internet, no Diário Oficial do Estado e em documentos específicos.
N ₄		A divulgação dos relatórios periódicos produzidos é feita na internet e em documentos específicos
N ₃	Neutro	A divulgação dos relatórios periódicos produzidos é feita em documentos específicos
N ₂		A divulgação dos relatórios periódicos produzidos é feita pela internet ou no Diário Oficial do Estado, mas não em documentos específicos.
N ₁		Não há divulgação dos relatórios periódicos produzidos.

PVE 4.4 - Inovação na Produção de Informação Estatística

Impacto	Referência	Descrição
N ₂	Bom	A Secretaria possui alguma iniciativa de construção de informações estatísticas para subsidiar a sua gestão
N ₁	Neutro	A Secretaria não possui iniciativa de construção de informações estatísticas para subsidiar a sua gestão

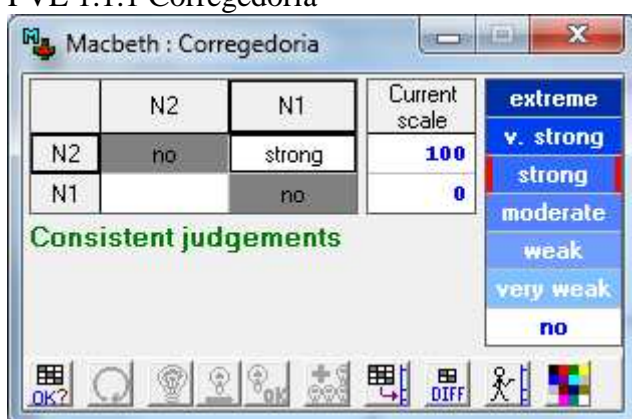
APÊNDICE C: Funções de Valor Originais

As funções de valor apresentadas a seguir foram construídas a partir do software MACBETH, considerando a comparação entre duas ações potenciais. Essa comparação foi realizada pela expressão qualitativa da preferência expressa pelos decisores de uma ação em relação à outra. Neste apêndice serão demonstradas as matrizes originais produzidas por esse software, onde o nível “N1” representa o valor “zero” ou “neutro” e o nível “Nn” retrata o nível “Bom” ou ao qual se atribui a nota “100”.

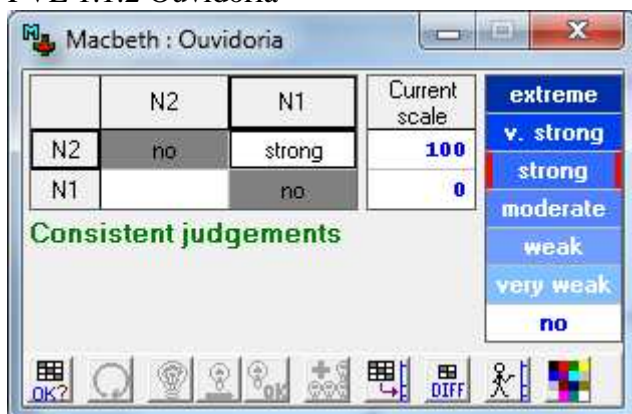
PVF 1 – Estrutura de Coordenação

PVE 1.1 – Controle Interno

PVE 1.1.1 Corregedoria



PVE 1.1.2 Ouvidoria



PVE 1.2 – Atribuições

PVE 1.2.1 – Programação Orçamentária

The screenshot shows the Macbeth software interface for 'Programação Orçamentária'. It features a comparison table between two alternatives, N2 and N1, with a 'Current scale' column. The table shows N2 is 'no' compared to N1, and N1 is 'no' compared to N2. The current scale for N2 is 100 and for N1 is 0. The interface includes a vertical scale of linguistic terms from 'extreme' to 'no' and a toolbar with various icons.

	N2	N1	Current scale
N2	no	strong	100
N1		no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 1.2.2 – Gestão de Recursos Humanos

The screenshot shows the Macbeth software interface for 'Gestão de Recursos Humanos'. It features a comparison table between two alternatives, N2 and N1, with a 'Current scale' column. The table shows N2 is 'no' compared to N1, and N1 is 'no' compared to N2. The current scale for N2 is 100 and for N1 is 0. The interface includes a vertical scale of linguistic terms from 'extreme' to 'no' and a toolbar with various icons.

	N2	N1	Current scale
N2	no	strong	100
N1		no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 1.2.3 – Planejamento do Setor

The screenshot shows the Macbeth software interface for 'Planejamento do Setor'. It features a comparison table between two alternatives, N2 and N1, with a 'Current scale' column. The table shows N2 is 'no' compared to N1, and N1 is 'no' compared to N2. The current scale for N2 is 100 and for N1 is 0. The interface includes a vertical scale of linguistic terms from 'extreme' to 'no' and a toolbar with various icons.

	N2	N1	Current scale
N2	no	moderate	100
N1		no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 1.2.4 – Desempenho Institucional

Macbeth : Desempenho Instituci

	N2	N1	Current scale
N2	no	strong	100
N1		no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

OK?

PVE 1.2.5 – Política de Segurança Pública

Macbeth : Política de Segurança

	N2	N1	Current scale
N2	no	moderate	100
N1		no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

OK?

PVE 1.2.6 – Informações Criminais

Macbeth : Informações Criminais

	N2	N1	Current scale
N2	no	moderate	100
N1		no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

OK?

PVE 1.3 – Rede de Articulação

PVE 1.3.1 – Medicina Legal

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	moderate	strong	v. strong	v. strong	100.00	extreme
N4		no	moderate	strong	v. strong	76.92	v. strong
N3			no	moderate	strong	53.85	strong
N2				no	strong	30.77	moderate
N1					no	0.00	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

Escala Inicial

PVE 1.3.2 – Sistema Penitenciário

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	moderate	strong	mod-strg	strong	100.00	extreme
N4		no	strong	strong	strong	78.57	v. strong
N3			no	moderate	strong	50.00	strong
N2				no	strong	28.57	moderate
N1					no	0.00	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

Escala Inicial

PVE 1.3.3 – Polícias Civil e Militar

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	moderate	strong	strong	strong	100.00	extreme
N4		no	strong	strong	strong	80.00	v. strong
N3			no	strong	strong	53.33	strong
N2				no	strong	26.67	moderate
N1					no	0.00	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

PVE 1.3.4 – Secretarias Municipais de Segurança Pública

Macbeth : Secretarias Municipa

	N3	N2	N1	Current scale
N3	no	strong	strong	100
N2		no	strong	50
N1			no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 1.3.5 – Poder Judiciário

Macbeth : Poder Judiciário

	N3	N2	N1	Current scale
N3	no	strong	strong	100
N2		no	strong	50
N1			no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 1.3.6 – Outras Secretarias Estaduais de Segurança Pública

Macbeth : Outras Secretarias d

	N3	N2	N1	Current scale
N3	no	strong	strong	100
N2		no	strong	50
N1			no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 1.3.7 – Organizações Não Governamentais

Macbeth : Organizações Não Gov

	N3	N2	N1	Current scale
N3	no	moderate	strong	100.00
N2		no	strong	57.14
N1			no	0.00

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 1.3.8 – Universidades

Macbeth : Universidades

	N3	N2	N1	Current scale
N3	no	strong	v. strong	100
N2		no	strong	50
N1			no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 1.3.9 – Órgãos Federais de Segurança Pública

Macbeth : Órgãos Federais de S

	N3	N2	N1	Current scale
N3	no	strong	strong	100
N2		no	strong	50
N1			no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVF 2 – Institucionalização
 PVE 2.1 – Responsabilidades Legais

Macbeth : Responsabilidade Leg

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N6	no	moderate	moderate	strong	strong	v. strong	100.00	extreme
N5		no	moderate	strong	strong	v. strong	89.29	v. strong
N4			no	moderate	strong	v. strong	78.57	strong
N3				no	strong	v. strong	64.29	moderate
N2					no	strong	39.29	weak
N1						no	0.00	very weak
								no

Consistent judgements

PVE 2.2 – Código de Ética

Macbeth : Código de Ética

	N2	N1	Current scale	
N2	no	moderate	100	extreme
N1		no	0	v. strong
				strong
				moderate
				weak
				very weak
				no

Consistent judgements

PVE 2.3 – Diretriz de Segurança Pública

Macbeth : Plano Diretor

	N2	N1	Current scale	
N2	no	moderate	100	extreme
N1		no	0	v. strong
				strong
				moderate
				weak
				very weak
				no

Consistent judgements

PVE 2.4 – Capacitação Especializada

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N6	no	moderate	strong	strong	strong	v. strong	100.00	extreme
N5		no	moderate	strong	strong	v. strong	81.25	v. strong
N4			no	moderate	strong	strong	62.50	strong
N3				no	moderate	strong	43.75	moderate
N2					no	moderate	25.00	weak
N1						no	0.00	very weak
								no

Consistent judgements

PVF 3 - Sustentabilidade

PVE 3.1 - Organizacional

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	moderate	strong	v. strong	extreme	100.00	extreme
N4		no	moderate	strong	v. strong	81.25	v. strong
N3			no	moderate	v. strong	62.50	strong
N2				no	v. strong	43.75	moderate
N1					no	0.00	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

PVE 3.2 – Financeira

PVE 3.2.1 – Distribuição dos Recursos

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N6	no	weak	moderate	strong	strong	v. strong	100.00	extreme
N5		no	moderate	strong	strong	v. strong	88.89	v. strong
N4			no	moderate	strong	v. strong	72.22	strong
N3				no	moderate	strong	50.00	moderate
N2					no	moderate	33.33	weak
N1						no	0.00	very weak
								no

Consistent judgements

PVE 3.2.2 – Origem do Financiamento

Macbeth : Origem do Financiame

	N3	N2	N1	Current scale
N3	no	moderate	strong	100.00
N2		no	strong	57.14
N1			no	0.00

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 3.3 – Recursos Humanos
PVE 3.3.1 – Carreira Própria

Macbeth : Carreira Própria

	N2	N1	Current scale
N2	no	strong	100
N1		no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 3.3.2 – Vínculo Profissional

Macbeth : Vínculo Profissional

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale
N6	no	weak	moderate	strong	strong	v. strong	100
N5		no	moderate	strong	strong	v. strong	90
N4			no	strong	strong	v. strong	75
N3				no	moderate	strong	45
N2					no	strong	30
N1						no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVF 4 – Informação e Análise
 PVE 4.1 – Gestão da Informação
 PVE 4.1.1 – Implantação do Sistema

Macbeth : Implantação do Siste

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	moderate	strong	v. strong	extreme	100.00	extreme
N4		no	moderate	strong	v. strong	80.00	v. strong
N3			no	strong	v. strong	60.00	strong
N2				no	moderate	26.67	moderate
N1					no	0.00	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

PVE 4.1.2 – Produção de Relatório

Macbeth : Produção de Relatóri

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	moderate	moderate	strong	v. strong	100.00	extreme
N4		no	moderate	strong	v. strong	82.35	v. strong
N3			no	moderate	strong	64.71	strong
N2				no	strong	41.18	moderate
N1					no	0.00	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

PVE 4.1.3 – Utilização da Informação

Macbeth : Utilização da Inform

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	moderate	moderate	strong	v. strong	100.00	extreme
N4		no	moderate	strong	v. strong	82.35	v. strong
N3			no	moderate	strong	64.71	strong
N2				no	strong	41.18	moderate
N1					no	0.00	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

PVE 4.2 – Integração do Sistema de Informação

Macbeth : Integração do Sistem

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	weak	moderate	strong	v. strong	100.00	extreme
N4		no	moderate	strong	v. strong	88.89	v. strong
N3			no	strong	v. strong	72.22	strong
N2				no	moderate	33.33	moderate
N1					no	0.00	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

OK? [Icons: Refresh, Lightbulb, OK, Add, Subtract, Diff, Person, Color]

PVE 4.3 – Divulgação da Informação

Macbeth : Divulgação da Inform

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	very weak	moderate	moderate	strong	100.00	extreme
N4		no	moderate	mod-strg	strong	93.33	v. strong
N3			no	mod-strg	strong	73.33	strong
N2				no	strong	53.33	moderate
N1					no	0.00	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

OK? [Icons: Refresh, Lightbulb, OK, Add, Subtract, Diff, Person, Color]

PVE 4.4 – Inovação na Produção de Informação Estatística

Macbeth : Inovação na Produção

	N2	N1	Current scale	
N2	no	strong	100	extreme
N1		no	0	v. strong
				strong
				moderate
				weak
				very weak
				no

Consistent judgements

OK? [Icons: Refresh, Lightbulb, OK, Add, Subtract, Diff, Person, Color]

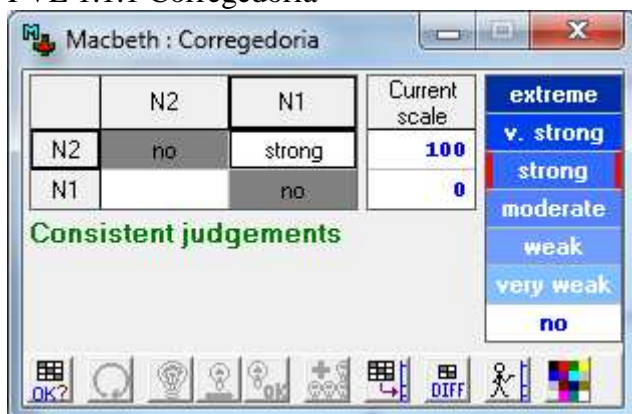
APÊNDICE D: Funções de Valor Transformadas

As funções de valor apresentadas a seguir foram construídas a partir do software MACBETH, considerando a comparação entre duas ações potenciais. Essa comparação foi realizada pela expressão qualitativa da preferência expressa pelos decisores de uma ação em relação à outra. Neste apêndice serão demonstradas as matrizes transformadas produzidas por esse software, onde nem sempre o primeiro nível representa o valor “zero” ou “neutro”, e outro nível superior retrata o nível “Bom” ou ao qual se atribui a nota “100”. Tal atribuição está demonstrada no APÊNDICE B: Quadros de Descritores.

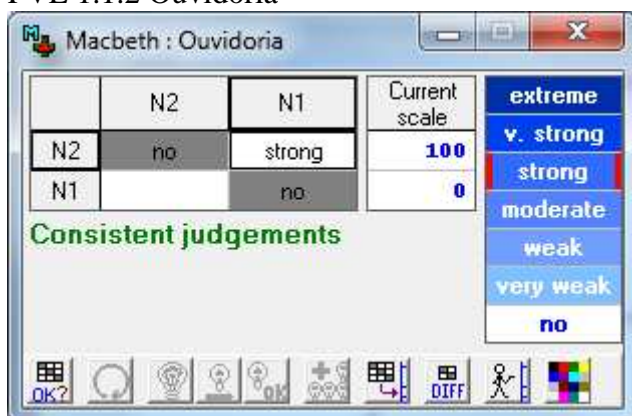
PVF 1 – Estrutura de Coordenação

PVE 1.1 – Controle Interno

PVE 1.1.1 Corregedoria



PVE 1.1.2 Ouvidoria



PVE 1.2 – Atribuições

PVE 1.2.1 – Programação Orçamentária

The screenshot shows the Macbeth software interface for 'Programação Orçamentária'. It features a comparison table between two alternatives, N2 and N1, with a current scale of 100 for N2 and 0 for N1. The judgments are 'no' for N2 vs N1 and 'strong' for N1 vs N2. The interface includes a scale from 'no' to 'extreme' and a toolbar with various icons.

	N2	N1	Current scale
N2	no	strong	100
N1		no	0

Consistent judgements

Scale: extreme, v. strong, strong, moderate, weak, very weak, no

PVE 1.2.2 – Gestão de Recursos Humanos

The screenshot shows the Macbeth software interface for 'Gestão de Recursos Humanos'. It features a comparison table between two alternatives, N2 and N1, with a current scale of 100 for N2 and 0 for N1. The judgments are 'no' for N2 vs N1 and 'strong' for N1 vs N2. The interface includes a scale from 'no' to 'extreme' and a toolbar with various icons.

	N2	N1	Current scale
N2	no	strong	100
N1		no	0

Consistent judgements

Scale: extreme, v. strong, strong, moderate, weak, very weak, no

PVE 1.2.3 – Planejamento do Setor

The screenshot shows the Macbeth software interface for 'Planejamento do Setor'. It features a comparison table between two alternatives, N2 and N1, with a current scale of 100 for N2 and 0 for N1. The judgments are 'no' for N2 vs N1 and 'moderate' for N1 vs N2. The interface includes a scale from 'no' to 'extreme' and a toolbar with various icons.

	N2	N1	Current scale
N2	no	moderate	100
N1		no	0

Consistent judgements

Scale: extreme, v. strong, strong, moderate, weak, very weak, no

PVE 1.2.4 – Desempenho Institucional

Macbeth : Desempenho Instituci

	N2	N1	Current scale
N2	no	strong	100
N1		no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

OK? [Icons] DIFF

PVE 1.2.5 – Política de Segurança Pública

Macbeth : Política de Segurança

	N2	N1	Current scale
N2	no	moderate	100
N1		no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

OK? [Icons] DIFF

PVE 1.2.6 – Informações Criminais

Macbeth : Informações Criminais

	N2	N1	Current scale
N2	no	moderate	100
N1		no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

OK? [Icons] DIFF

PVE 1.3 – Rede de Articulação

PVE 1.3.1 – Medicina Legal

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	moderate	strong	v. strong	v. strong	150.01	extreme
N4		no	moderate	strong	v. strong	100.00	v. strong
N3			no	moderate	strong	50.01	strong
N2				no	strong	0.00	moderate
N1					no	-66.67	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

PVE 1.3.2 – Sistema Penitenciário

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	moderate	strong	mod-strg	strong	142.86	extreme
N4		no	strong	strong	strong	100.00	v. strong
N3			no	moderate	strong	42.86	strong
N2				no	strong	0.00	moderate
N1					no	-57.14	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

PVE 1.3.3 – Polícias Civil e Militar

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	moderate	strong	strong	strong	137.50	extreme
N4		no	strong	strong	strong	100.00	v. strong
N3			no	strong	strong	49.99	strong
N2				no	strong	0.00	moderate
N1					no	-50.01	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

PVE 1.3.4 – Secretarias Municipais de Segurança Pública

The screenshot shows the Macbeth software interface for 'Secretarias Municipais de Segurança Pública'. It features a comparison matrix, a current scale, and a list of linguistic terms.

	N3	N2	N1	Current scale
N3	no	strong	strong	100
N2		no	strong	0
N1			no	-100

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 1.3.5 – Poder Judiciário

The screenshot shows the Macbeth software interface for 'Poder Judiciário'. It features a comparison matrix, a current scale, and a list of linguistic terms.

	N3	N2	N1	Current scale
N3	no	strong	strong	100
N2		no	strong	0
N1			no	-100

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 1.3.6 – Outras Secretarias Estaduais de Segurança Pública

The screenshot shows the Macbeth software interface for 'Outras Secretarias Estaduais de Segurança Pública'. It features a comparison matrix, a current scale, and a list of linguistic terms.

	N3	N2	N1	Current scale
N3	no	strong	strong	100
N2		no	strong	0
N1			no	-100

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 1.3.7 – Organizações Não Governamentais

Macbeth : Organizações Não Gov

	N3	N2	N1	Current scale
N3	no	moderate	strong	100.00
N2		no	strong	0.00
N1			no	-133.32

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 1.3.8 – Universidades

Macbeth : Universidades

	N3	N2	N1	Current scale
N3	no	strong	v. strong	100
N2		no	strong	0
N1			no	-100

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 1.3.9 – Órgãos Federais de Segurança Pública

Macbeth : Órgãos Federais de S

	N3	N2	N1	Current scale
N3	no	strong	strong	100
N2		no	strong	0
N1			no	-100

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVF 2 – Institucionalização
 PVE 2.1 – Responsabilidades Legais

Macbeth : Responsabilidade Leg

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N6	no	moderate	moderate	strong	strong	v. strong	142.84	extreme
N5		no	moderate	strong	strong	v. strong	100.00	v. strong
N4			no	moderate	strong	v. strong	57.12	strong
N3				no	strong	v. strong	0.00	moderate
N2					no	strong	-100.00	weak
N1						no	-257.16	very weak
								no

Consistent judgements

PVE 2.2 – Código de Ética

Macbeth : Código de Ética

	N2	N1	Current scale	
N2	no	moderate	100	extreme
N1		no	0	v. strong
				strong
				moderate
				weak
				very weak
				no

Consistent judgements

PVE 2.3 – Diretriz de Segurança Pública

Macbeth : Plano Diretor

	N2	N1	Current scale	
N2	no	moderate	100	extreme
N1		no	0	v. strong
				strong
				moderate
				weak
				very weak
				no

Consistent judgements

PVE 2.4 – Capacitação Especializada

Macbeth : Capacitação Especial

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N6	no	moderate	strong	strong	strong	v. strong	150.00	extreme
N5		no	moderate	strong	strong	v. strong	100.00	v. strong
N4			no	moderate	strong	strong	50.00	strong
N3				no	moderate	strong	0.00	moderate
N2					no	moderate	-50.00	weak
N1						no	-116.67	very weak
								no

Consistent judgements

PVF 3 - Sustentabilidade

PVE 3.1 - Organizacional

Macbeth : Organizacional

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	moderate	strong	v. strong	extreme	150.00	extreme
N4		no	moderate	strong	v. strong	100.00	v. strong
N3			no	moderate	v. strong	50.00	strong
N2				no	v. strong	0.00	moderate
N1					no	-116.67	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

PVE 3.2 – Financeira

PVE 3.2.1 – Distribuição dos Recursos

Macbeth : Distribuição dos Rec

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N6	no	weak	moderate	strong	strong	v. strong	128.57	extreme
N5		no	moderate	strong	strong	v. strong	100.00	v. strong
N4			no	moderate	strong	v. strong	57.14	strong
N3				no	moderate	strong	0.00	moderate
N2					no	moderate	-42.86	weak
N1						no	-128.57	very weak
								no

Consistent judgements

PVE 3.2.2 – Origem do Financiamento

Macbeth : Origem do Financiamento

	N3	N2	N1	Current scale
N3	no	moderate	strong	175.01
N2		no	strong	100.00
N1			no	0.00

Consistent judgements

Legend: extreme, v. strong, strong, moderate, weak, very weak, no

PVE 3.3 – Recursos Humanos

PVE 3.3.1 – Carreira Própria

Macbeth : Carreira Própria

	N2	N1	Current scale
N2	no	strong	100
N1		no	0

Consistent judgements

Legend: extreme, v. strong, strong, moderate, weak, very weak, no

PVE 3.3.2 – Vínculo Profissional

Macbeth : Vínculo Profissional

	N6	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale
N6	no	weak	moderate	strong	strong	v. strong	122.22
N5		no	moderate	strong	strong	v. strong	100.00
N4			no	strong	strong	v. strong	66.67
N3				no	moderate	strong	0.00
N2					no	strong	-33.33
N1						no	-100.00

Consistent judgements

Legend: extreme, v. strong, strong, moderate, weak, very weak, no

PVF 4 – Informação e Análise
 PVE 4.1 – Gestão da Informação
 PVE 4.1.1 – Implantação do Sistema

Macbeth : Implantação do Siste

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	moderate	strong	v. strong	extreme	137.50	extreme
N4		no	moderate	strong	v. strong	100.00	v. strong
N3			no	strong	v. strong	62.50	strong
N2				no	moderate	0.00	moderate
N1					no	-50.01	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

PVE 4.1.2 – Produção de Relatório

Macbeth : Produção de Relatório

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	moderate	moderate	strong	v. strong	142.87	extreme
N4		no	moderate	strong	v. strong	100.00	v. strong
N3			no	moderate	strong	57.15	strong
N2				no	strong	0.00	moderate
N1					no	-100.02	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

PVE 4.1.3 – Utilização da Informação

Macbeth : Utilização da Inform

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	moderate	moderate	strong	v. strong	142.87	extreme
N4		no	moderate	strong	v. strong	100.00	v. strong
N3			no	moderate	strong	57.15	strong
N2				no	strong	0.00	moderate
N1					no	-100.02	weak
							very weak
							no

Consistent judgements

PVE 4.2 – Integração do Sistema de Informação

Macbeth : Integração do Sistem

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale
N5	no	weak	moderate	strong	v. strong	120.00
N4		no	moderate	strong	v. strong	100.00
N3			no	strong	v. strong	70.00
N2				no	moderate	0.00
N1					no	-59.99

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 4.3 – Divulgação da Informação

Macbeth : Divulgação da Inform

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale
N5	no	very weak	moderate	moderate	strong	116.68
N4		no	moderate	mod-strg	strong	100.00
N3			no	mod-strg	strong	50.00
N2				no	strong	0.00
N1					no	-133.32

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

PVE 4.4 – Inovação na Produção de Informação Estatística

Macbeth : Inovação na Produção

	N2	N1	Current scale
N2	no	strong	100
N1		no	0

Consistent judgements

extreme
v. strong
strong
moderate
weak
very weak
no

APÊNDICE E - Dados Tabulados por Secretaria de Estado de Segurança Pública

Estados	Pontos de Vista Fundamentais - Valores Ponderados				
	Estrutura de Coordenação	Institucionalização	Sustentabilidade	Informação e Análise	Somatório
Taxa de Substituição	0,28	0,25	0,26	0,21	1,00
RJ	1,71	-3,00	5,73	0,00	4,44
AP	20,25	10,00	-2,79	9,01	36,47
PR	23,53	7,00	8,23	15,23	54,00
DF	13,45	-3,00	15,89	14,06	40,40
CE	15,47	9,00	4,52	13,65	42,65
PI	15,12	4,00	13,55	0,71	33,39
GO	25,27	7,00	3,89	8,00	44,16
AC	16,47	-3,00	18,31	12,99	44,77
BA	25,53	14,00	14,22	16,38	70,12
SE	15,56	7,00	5,13	-1,26	26,43
PA	16,16	0,00	5,51	6,75	28,42
TO	9,41	6,00	8,90	10,96	35,27
RO	10,50	7,00	22,14	17,95	57,59
RS	19,52	4,00	1,36	18,83	43,71
SC	17,66	10,00	2,39	-4,68	25,37
MT	22,91	11,00	1,36	9,09	44,36
PE	19,32	14,00	1,41	19,85	54,59
MG	20,71	-10,00	13,97	21,74	46,42
RN	21,44	14,00	8,04	2,85	46,33
AM	19,57	11,00	12,00	18,38	60,95
MS	10,42	19,00	1,41	17,12	47,96
SP	15,74	8,00	0,44	-0,99	23,19
Média Geral	17,08	6,50	7,53	10,30	41,41
Pontuação Máxima	29,92	31,00	35,44	25,35	121,72

Estados	Pontos de Vista Elementares - Primeiro Nível – Valores Ponderados													
	1.1 - Controle Interno	1.2 - Atribuições	1.3 - Rede de Articulação	2.1 - Responsabilidade Legal	2.2 - Código de Ética	2.3 - Plano Diretor	2.4 - Capacitação Especializada	3.1 - Organizacional	3.2 - Financeira	3.3 - Recursos Humanos	4.1 - Gestão da Informação	4.2 - Integração do Sistema de Informação	4.3 - Divulgação da Informação	4.4 - Inovação na Produção de Informação Estatística
Taxa de Substituição	0,25	0,34	0,41	0,28	0,20	0,28	0,24	0,29	0,37	0,34	0,27	0,30	0,22	0,21
RJ	0,00	6,12	0,00	0,00	0,00	0,00	-12,00	0,00	22,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AP	10,50	34,00	27,81	40,00	0,00	0,00	0,00	14,50	-25,21	0,00	-8,10	30,00	0,00	21,00
PR	10,50	30,26	43,28	0,00	0,00	28,00	0,00	0,00	17,39	14,28	30,54	21,00	0,00	21,00
DF	10,50	24,82	12,71	-28,00	0,00	28,00	-12,00	14,50	17,39	29,24	15,94	30,00	0,00	21,00
CE	25,00	30,26	0,00	28,00	20,00	0,00	-12,00	0,00	17,39	0,00	23,02	21,00	0,00	21,00
PI	0,00	34,00	20,02	28,00	0,00	0,00	-12,00	0,00	42,60	9,52	-22,28	0,00	25,67	0,00
GO	25,00	34,00	31,26	15,99	0,00	0,00	12,00	14,50	5,22	-4,76	16,43	30,00	-29,33	21,00
AC	0,00	34,00	24,83	0,00	0,00	0,00	-12,00	14,50	41,64	14,28	10,84	30,00	0,00	21,00
BA	25,00	30,26	35,90	28,00	0,00	28,00	0,00	29,00	30,43	-4,76	27,00	30,00	0,00	21,00
SE	0,00	34,00	21,55	15,99	0,00	0,00	12,00	14,50	5,22	0,00	20,35	-18,00	-29,33	21,00
PA	10,50	25,50	21,73	0,00	0,00	0,00	0,00	29,00	-7,82	0,00	19,48	21,00	-29,33	21,00
TO	0,00	34,00	-0,41	15,99	20,00	0,00	-12,00	29,00	5,22	0,00	30,54	30,00	-29,33	21,00
RO	0,00	34,00	3,51	0,00	0,00	28,00	0,00	43,50	41,64	0,00	23,46	30,00	11,00	21,00
RS	0,00	30,26	39,46	15,99	0,00	0,00	0,00	0,00	5,22	0,00	12,99	30,00	25,67	21,00
SC	10,50	23,46	29,11	40,00	0,00	0,00	0,00	14,50	8,99	-14,28	-22,28	0,00	0,00	0,00
MT	10,50	34,00	37,31	28,00	0,00	28,00	-12,00	0,00	5,22	0,00	21,63	30,00	-29,33	21,00
PE	25,00	27,20	16,81	28,00	0,00	28,00	0,00	14,50	5,22	-14,28	30,54	21,00	22,00	21,00
MG	25,00	25,50	23,47	-28,00	0,00	0,00	-12,00	14,50	5,22	34,00	30,54	30,00	22,00	21,00
RN	25,00	30,26	21,32	28,00	0,00	28,00	0,00	43,50	-7,82	-4,76	-8,10	30,00	-29,33	21,00
AM	25,00	6,12	38,77	15,99	0,00	28,00	0,00	14,50	17,39	14,28	34,52	21,00	11,00	21,00
MS	0,00	30,26	6,97	40,00	0,00	0,00	36,00	14,50	5,22	-14,28	30,54	30,00	0,00	21,00
SP	10,50	18,02	27,70	15,99	0,00	28,00	-12,00	0,00	-7,82	9,52	-4,73	0,00	0,00	0,00
Média Geral	11,30	27,74	21,96	14,91	1,82	11,45	-2,18	14,50	11,36	3,09	14,22	20,32	-2,67	17,18
Pontuação Máxima	25,00	34,00	47,85	40,00	20,00	28,00	36,00	43,50	55,65	37,17	38,07	36,00	25,67	21,00

Estados	Pontos de Vista Elementares - Segundo Nível – Valores Ponderados												
	1.1.1 - Corregedoria	1.1.2 - Ouvidoria	1.2.1 - Programação Orçamentária	1.2.2 - Gestão de Recursos Humanos	1.2.3 - Planejamento do Setor	1.2.4 - Desempenho Institucional	1.2.5 - Política de Segurança Pública	1.2.6 - Informações Criminais	1.3.1 - Medicina Legal	1.3.2 - Sistema Penitenciário	1.3.3 - Polícia Civil e Militar	1.3.4 - Secretarias Municipais de Segurança Pública	1.3.5 - Poder Judiciário
Taxa de Substituição	0,58	0,42	0,18	0,11	0,20	0,16	0,21	0,14	0,12	0,13	0,14	0,11	0,10
RJ	0,00	0,00	18,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AP	0,00	42,00	18,00	11,00	20,00	16,00	21,00	14,00	18,00	18,57	19,25	-11,00	10,00
PR	0,00	42,00	18,00	0,00	20,00	16,00	21,00	14,00	12,00	18,57	14,00	11,00	10,00
DF	0,00	42,00	18,00	0,00	20,00	0,00	21,00	14,00	-8,00	13,00	14,00	-11,00	10,00
CE	58,00	42,00	18,00	0,00	20,00	16,00	21,00	14,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PI	0,00	0,00	18,00	11,00	20,00	16,00	21,00	14,00	0,00	18,57	19,25	0,00	10,00
GO	58,00	42,00	18,00	11,00	20,00	16,00	21,00	14,00	12,00	13,00	19,25	0,00	10,00
AC	0,00	0,00	18,00	11,00	20,00	16,00	21,00	14,00	6,00	18,57	14,00	0,00	0,00
BA	58,00	42,00	18,00	0,00	20,00	16,00	21,00	14,00	12,00	18,57	14,00	11,00	10,00
SE	0,00	0,00	18,00	11,00	20,00	16,00	21,00	14,00	12,00	18,57	14,00	0,00	0,00
PA	0,00	42,00	18,00	0,00	20,00	16,00	21,00	0,00	12,00	0,00	0,00	0,00	10,00
TO	0,00	0,00	18,00	11,00	20,00	16,00	21,00	14,00	0,00	0,00	0,00	-11,00	10,00
RO	0,00	0,00	18,00	11,00	20,00	16,00	21,00	14,00	12,00	5,57	14,00	0,00	0,00
RS	0,00	0,00	18,00	0,00	20,00	16,00	21,00	14,00	12,00	13,00	19,25	11,00	10,00
SC	0,00	42,00	18,00	0,00	0,00	16,00	21,00	14,00	12,00	13,00	14,00	11,00	10,00
MT	0,00	42,00	18,00	11,00	20,00	16,00	21,00	14,00	12,00	13,00	14,00	11,00	10,00
PE	58,00	42,00	18,00	11,00	0,00	16,00	21,00	14,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
MG	58,00	42,00	18,00	0,00	20,00	16,00	21,00	0,00	18,00	0,00	19,25	0,00	0,00
RN	58,00	42,00	18,00	0,00	20,00	16,00	21,00	14,00	0,00	0,00	0,00	11,00	10,00
AM	58,00	42,00	18,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12,00	18,57	14,00	11,00	10,00
MS	0,00	0,00	18,00	0,00	20,00	16,00	21,00	14,00	12,00	13,00	14,00	-11,00	0,00
SP	0,00	42,00	18,00	0,00	0,00	0,00	21,00	14,00	12,00	18,57	14,00	11,00	10,00
Média Geral	18,45	26,73	18,00	4,50	15,45	13,09	19,09	11,45	8,09	10,55	11,38	2,00	6,82
Pontuação Máxima	58,00	42,00	18,00	11,00	20,00	16,00	21,00	14,00	17,14	18,57	20,00	11,00	10,00

Estados	Pontos de Vista Elementares - Segundo Nível – Valores Ponderados (continuação)										
	1.3.6 - Outras Secretarias Estaduais de Segurança Pública	1.3.7 - Organizações Não Governamentais	1.3.8 - Universidades	1.3.9 - Órgãos Federais de Segurança Pública	3.2.1 - Distribuição dos Recursos	3.2.2 - Origem do Financiamento	3.3.1 - Carreira Própria	3.3.2 - Vínculo Profissional	4.1.1 - Implantação do Sistema	4.1.2 - Produção de Relatório	4.1.3 - Utilização da Informação
Taxa de Substituição	0,11	0,09	0,09	0,11	0,53	0,47	0,58	0,42	0,35	0,32	0,33
RJ	0,00	0,00	0,00	0,00	-22,72	82,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AP	11,00	0,00	-9,00	11,00	-68,14	0,00	0,00	0,00	35,00	-32,01	-33,01
PR	11,00	9,00	9,00	11,00	0,00	47,00	0,00	42,00	48,13	32,00	33,00
DF	11,00	0,00	-9,00	11,00	0,00	47,00	58,00	28,00	21,88	18,29	18,86
CE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	47,00	0,00	0,00	48,13	18,29	18,86
PI	11,00	-12,00	-9,00	11,00	68,14	47,00	0,00	28,00	-17,50	-32,01	-33,01
GO	11,00	0,00	0,00	11,00	-68,14	82,25	0,00	-14,00	48,13	45,72	-33,01
AC	11,00	0,00	0,00	11,00	30,28	82,25	0,00	42,00	21,88	18,29	0,00
BA	11,00	0,00	0,00	11,00	0,00	82,25	0,00	-14,00	35,00	32,00	33,00
SE	0,00	-12,00	9,00	11,00	-68,14	82,25	0,00	0,00	-17,50	45,72	47,15
PA	11,00	9,00	0,00	11,00	-68,14	47,00	0,00	0,00	35,00	18,29	18,86
TO	0,00	0,00	0,00	0,00	-68,14	82,25	0,00	0,00	48,13	32,00	33,00
RO	-11,00	-12,00	0,00	0,00	30,28	82,25	0,00	0,00	21,88	32,00	33,00
RS	11,00	0,00	9,00	11,00	-68,14	82,25	0,00	0,00	48,13	0,00	0,00
SC	0,00	0,00	0,00	11,00	-22,72	47,00	0,00	-42,00	-17,50	-32,01	-33,01
MT	11,00	9,00	0,00	11,00	-68,14	82,25	0,00	0,00	48,13	32,00	0,00
PE	11,00	0,00	9,00	11,00	-68,14	82,25	0,00	-42,00	48,13	32,00	33,00
MG	11,00	9,00	0,00	0,00	-68,14	82,25	58,00	42,00	48,13	32,00	33,00
RN	11,00	9,00	0,00	11,00	-68,14	47,00	0,00	-14,00	35,00	-32,01	-33,01
AM	0,00	9,00	9,00	11,00	0,00	47,00	0,00	42,00	35,00	45,72	47,15
MS	-11,00	0,00	0,00	0,00	-68,14	82,25	0,00	-42,00	48,13	32,00	33,00
SP	0,00	0,00	-9,00	11,00	-68,14	47,00	0,00	28,00	-17,50	0,00	0,00
Média Geral	5,50	0,82	0,41	8,00	-33,38	64,09	5,27	3,82	27,44	15,38	9,86
Pontuação Máxima	11,00	9,00	9,00	11,00	68,14	82,25	58,00	51,33	48,13	45,72	47,15

APÊNDICE F - Análise de Sensibilidade

Pontos de Vista Fundamentais	Swing Weights - Valor Absoluto	Taxa de Substituição		
		Original	Variação Negativa de 10%	Variação Positiva de 10%
Estrutura de Coordenação	100	0,28	0,25	0,31
Institucionalização	92	0,25	0,26	0,24
Sustentabilidade	96	0,26	0,27	0,25
Informação e Análise	75	0,21	0,22	0,20

Estados	Original		Variação Negativa de 10%		Variação Positiva de 10%	
	Pontos Ponderados	Ranking	Pontos Ponderados	Ranking	Pontos Ponderados	Ranking
RJ	4,44	22	4,38	22	4,50	22
AP	36,47	15	35,12	15	37,82	15
PR	54,00	5	52,92	5	55,08	5
DF	40,40	14	40,18	14	40,62	14
CE	42,65	13	42,23	12	43,06	13
PI	33,39	17	32,64	17	34,14	17
GO	44,16	10	42,42	12	45,90	9
AC	44,77	9	44,30	9	45,24	11
BA	70,12	1	69,43	1	70,82	1
SE	26,43	19	25,32	19	27,53	19
PA	28,42	18	27,32	18	29,53	18
TO	35,27	16	35,40	15	35,13	16
RO	57,59	3	58,50	3	56,67	3
RS	43,71	10	42,76	10	44,65	11
SC	25,37	20	23,93	20	26,82	20
MT	44,36	10	42,96	10	45,76	9
PE	54,59	4	54,13	4	55,05	4
MG	46,42	7	45,42	7	47,42	6
RN	46,33	7	45,22	7	47,44	6
AM	60,95	2	60,72	2	61,19	2
MS	47,96	6	48,48	6	47,44	6
SP	23,19	21	21,93	21	24,45	21
Média Geral	41,41		40,71		42,10	