

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP
ESCOLA DE EXTENSÃO DA UNICAMP – EXTECAMP
FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
GESTÃO ESTRATÉGICA EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Aldo Escobar

Caio Ítalo Correa Marques

Carlos Antônio Lopes

Elaine Aparecida Rodrigues

Márcio Nikoska

SEGURANÇA PÚBLICA HERDADA

ATOR QUE DECLARA O PROBLEMA:

**SECRETARIO DE DEFESA SOCIAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS
(SECRETARIO DE SEGURANÇA PUBLICA)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Comissão Avaliadora como exigência parcial para obtenção do certificado de conclusão do curso de Especialização em Gestão Estratégica em Políticas Públicas, pela Universidade Estadual de Campinas.

Monitora: Denise de Paulo Pacheco

Belo Horizonte
2015

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	1/1
2. FLUXOGRAMA	1/2
3. COMENTÁRIOS ANALÍTICO-CONCEITUAIS SOBRE NÓS EXPLICATIVOS	1/3
3.1 Análise dos Nós Estratégicos.....	4/3
3.2.1 NE1	4/3
3.2.2 NE2	4/3
3.2.3 NE3	5/3
4. ÁRVORE DO PROBLEMA.....	1/4
5. PLANO DE AÇÃO.....	1/5
6. ANÁLISE DE ATORES.....	1/6
7. ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES.....	1/7
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	1/8
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	1/9
APÊNDICES.....	1/10

“A tortura entre nós foi política de Estado e não desvio de um sádico. Há um vínculo entre brutalidade do Estado durante a ditadura e a violência policial que temos hoje.”

Luiz Eduardo Soares,
ex-secretário nacional de
Segurança Pública do governo Lula.

“... de tanto ver, a gente banaliza o olhar. Vê não vendo. (...) O que nos cerca, o que nos é familiar, já não desperta curiosidade. (...) É por aí que se instala no coração o monstro da indiferença.”

Otto Lara Resende,
in *Bom dia para nascer*

1. APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Considerando a temática *Estado herdado*, estudada durante o nosso curso, decidimos, entre outros temas, escolher para realizar a elaboração de nosso trabalho de conclusão de curso justamente uma área nuclear em se tratando desse *Estado herdado*: a segurança pública promovida pelo Estado. A segurança pública está relacionada com a garantia e a proteção dos direitos dos cidadãos. Entretanto, ela tem sido mais um problema do que solução. Não há como negar que os direitos dos cidadãos têm sido rotineiramente violados pelos órgãos da segurança pública do Estado brasileiro.

O governo tenta transmitir uma imagem positiva do setor, mas a sociedade vê e sofre outra realidade, por sinal, amplamente divulgada e espetacularizada pela mídia.

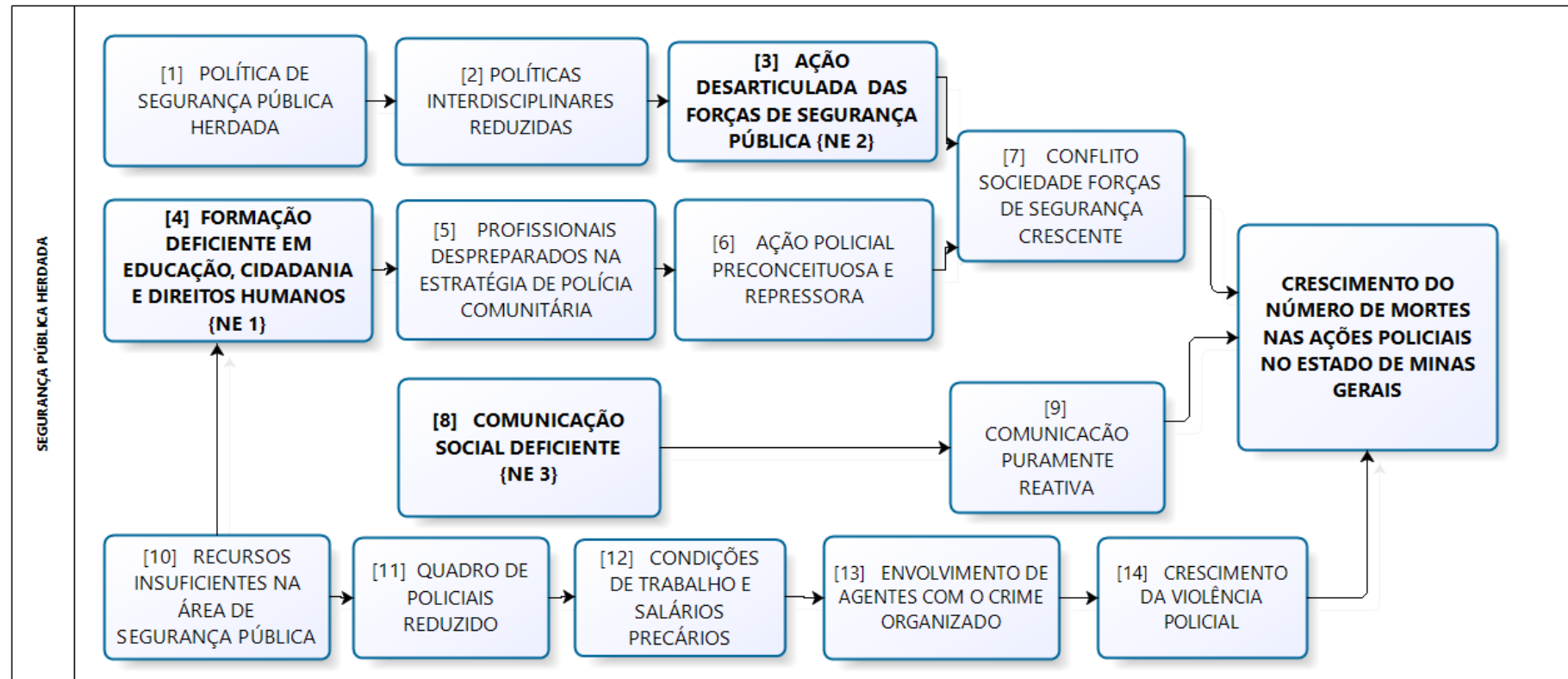
A segurança pública é hoje o principal desafio social brasileiro. É um reflexo direto do Estado herdado da ditadura militar. A crescente crise na área revela o aumento da violência policial, violação contra os direitos humanos dos cidadãos, ineficiência nas investigações, crescimento da criminalidade, superlotação dos presídios e dos centros de re-educação de jovens infratores, entre outros fatores, que diariamente ganham destaque e reação na opinião pública, revelando um aspecto de um sistema herdado da ditadura militar, colocando em questão se realmente vivemos uma democracia e de qual tipo.

Essas circunstâncias nos coloca diante de dois problemas: necessidade da extinção urgente das duas polícias – civil e militar – e implantação de novo modelo de segurança pública, que garanta os direitos humanos dos cidadãos.

Por essas razões, não se pode mais imaginar uma estrutura de segurança pública semelhante àquela utilizada na ditadura militar, na qual o cidadão era visto como inimigo do Estado. Tal modelo deve ser descartado e superado, não sendo cabível em um Estado democrático de direito. Ademais, reafirmamos, a atuação da segurança pública deve ser norteadada pelos princípios concernentes aos direitos humanos.

Para concluir, lembramos que o tema segurança pública tem estado presente em debates e estudos tanto de especialistas como da sociedade em geral. Não vemos essa correspondência nas esferas de governo e dos políticos em sua maioria. Aparentemente, há algo como uma 'convivência' e 'cumplicidade' entre mídia e muitos políticos, que se projetam para a sociedade nos momentos de grandes tragédias. Como resultado altamente preocupante, há uma tendência perversa da banalização e de aprendizado da convivência com a violência cotidiana.

2. FLUXOGRAMA



3. COMENTÁRIOS ANALÍTICO-CONCEITUAIS SOBRE NÓS EXPLICATIVOS

Gradativamente, o que temos visto no nosso cotidiano é uma polícia cada dia mais atrelada ao seu passado ditatorial do que realmente uma polícia que busca se relacionar com o seu meio como um agente social integrador. As políticas públicas de segurança, cada vez mais se assemelham com o passado e ainda flerta com *Estado herdado*, trazendo uma política de segurança pública arcaica e aquém do justo, do necessário.

É necessário uma reformulação do modelo de gestão e concepção dessas políticas, e principalmente é necessário romper com *Estado herdado* e fazer a transição para uma política de segurança atrelada ao *Estado que queremos*. Sabedores da dificuldade dessa transição, e do tamanho do desafio que nos aguarda essa tão sonhada reformulação do modelo de gestão de políticas públicas voltadas à segurança pública, tendo em vista o tema abordado para nossa análise nesse TCC, identificamos dentre os vários nós explicativos *três nós estratégicos*, que em primeiro momento mostra uma certa timidez na reorganização dessa estrutura, mas que é um marco analítico teórico muito importante para essa construção.

Quando se fala em formação deficiente em educação, cidadania e direitos humanos, atacamos diretamente a militarização das polícias, e combatemos um conceito que há muitos anos vem sendo disseminado como verdade no combate ao crime: a opressão. Quando abrimos o debate para algo tão simples e que tem o apoio popular, que é preparar mais o policial antes dele ir pra rua, não só temos o apoio popular como também iniciamos o processo de rompimento com o modelo de polícia ainda do tempo da ditadura militar, propondo a formação de uma polícia cidadã, inserida cada vez mais no contexto social transformando de uma agente opressor para um agente transformador do meio em que se insere.

Discutir educação e direitos humanos está para além de formar um agente de polícia preparado, e sim formar um profissional capaz de transmitir esse conteúdo. É uma forma de emancipar o cidadão na esfera intelectual, cultural e política, nas palavras de Edvalter SANTOS,

“Educação é um conjunto de práticas que envolvem educadores e educandos, do qual resulta - ou deveria resultar - a formação do indivíduo ‘educado’, isto é, portador de um repertório de saberes, de habilidades e de valores, e (suposto) conscientemente mobilizado para um certo rol de práticas”(SANTOS, 2000, p. 268).

Assim a educação é de fato o caminho para uma ação mais integrada entre polícia e sociedade, tendo em vista que isso só é possível a partir do reconhecimento da construção plural de nossa sociedade tanto no sentido das relações sócias existentes como culturalmente falando e a partir da concepção do ser como agente reconstrutor histórico-social da cidadania, como bem nos fala Maria Vitória BENEVIDES,

[...] a educação para a cidadania democrática consiste na formação de uma consciência ética que inclui tanto sentimento como a razão; passa pela conquista de corações e mentes, no sentido de mudar mentalidades, combater preconceitos, discriminações e enraizar hábitos e atitudes de reconhecimento da dignidade de todos, sejam diferentes ou divergentes; passa pelo aprendizado da cooperação ativa e da subordinação do interesse pessoal ou de um grupo ao interesse geral, ao bem comum (BENEVIDES, 1998, p. 37).

Para então termos a devida consciência de que “o bem comum, tem um nome: são os Direitos Humanos, cujo fundamento é, justamente, a igualdade absoluta de todos os homens, em sua comum condição de pessoas” (COMPARATO 1989, p. 45).

Analisando a necessidade de uma convergência para política de *Estado que queremos* quando pensamos na segurança pública surge então a necessidade dessa nova política acontecer de forma mais abrangente, efetiva e preventiva, e isso passa pela necessidade da transversalidade dessas ações, bem como a ação conjunta dessas várias pastas governamentais para além da Segurança Pública. Temos hoje políticas intrinsecamente ligadas sendo geridas de forma independente e sem atingir seu objetivo em plenitude, é necessário que essas ações possam passar a ser colaborativas, pois o aumento da criminalidade em todas as suas esferas está muito mais ligado há desigualdades sociais e a não presença do Estado enquanto política social de desenvolvimento do que a pouca presença, por exemplo, da polícia militar, ou o efetivo diminuído dessa polícia.

Essas ações conjuntas são tão ou mais importante do que a educação desses profissionais, pois uma polícia cidadã voltada ao protagonismo social, sem uma ação mais efetiva por parte do Estado no meio em que essa polícia se insere, é largar a espada e o escudo e caminhar para morte. O Estado precisa, sim, efetivar essa ação transversal de valorização social para que o policial bem instruído e preparado possa semear e colher bons frutos. Fazendo uma analogia, o Estado precisa preparar a terra para que o plantio e a colheita possam ser bons.

Traçando um paralelo, temos uma comunicação social deficiente da Secretaria de Segurança Pública, atacamos assim outro ponto que ainda não é trabalhado com a devida seriedade: a imagem das polícias entre a população. Hoje, temos uma comunicação

reativa, que trata apenas em dar resposta depois de ocorrência dos fatos ou de uma ação da polícia, fato este que transparece a imagem de uma polícia que tem interesse apenas em prender, ser a mão opressora do Estado para com a sociedade. Precisamos de uma comunicação proativa, feita por profissionais, composta não por interlocutores como hoje em dia é feito pelos porta-vozes espalhados pelo Brasil, mais sim uma comunicação efetiva, que possa dizer o que realmente está sendo feito em prol da sociedade. Uma comunicação para além de números - esquecer estatísticas e focar em pessoas.

E isso é uma constante que tem se tornado preocupação e merecedor de um grande interesse de estudiosos, fazendo com que frequentemente seja discutida sua nova função no meio.

[...] o conceito de comunicação pública tem sido invocado como sinônimo de comunicação governamental, referindo-se a normas, princípios e rotinas a comunicação social do governo, explicitadas ou não em suportes legais que regulamentam as comunicações internas externas do serviço público.(Heloiza MATOS, 2011, p. 44)

Essa relação comunicação governamental e cidadão tem sido menosprezada ao longo dos anos pelos entes governamentais, sendo seus potenciais subestimados no processo de integração e fazendo com que o Estado seja visto, em todas suas esferas, apenas como o maquiador, ou o contador de estórias. E essa atuação tem distanciado cada vez mais o cidadão das ações do Estado, transformando em suas experiências essas ações como folclóricas e inexistentes, quando deveria ser o contrário.

[...] No âmbito do Estado, quantas ações construtivas poderiam ser realizadas para contemplar as carências necessidades da população e dos cidadãos! É notório como o poder público subestima o potencial de relações públicas, priorizando a propaganda e a assessoria de imprensa, deixando de realizar ações comunicativas proativas e empreendedoras com vista ao desenvolvimento integral da sociedade.(KUNSCH, 2007, p.177)

De fato é preciso mudar a característica da comunicação em todos os âmbitos governamentais, principalmente ao que se refere este TCC, a segurança pública. Reinventar, reescrever ou remodelar tanto faz, mais é preciso fazer essa mudança tão esperada de foco, precisamos romper com o Estado Herdado de uma forma menos branda e mais eficiente, principalmente no que se trata as Políticas de Segurança Pública.

3.1 Análise dos Nós Estratégicos

Os três nós estratégicos (NE) escolhidos não mexem com a **estrutura** do Estado de Segurança – herdada do período militar –, mas provocará **relacionamento** qualitativamente superior entre **ele** – o Estado – e a **sociedade**, pois o governo tem **apoio** político possibilitado pela **coalizão**, **projeto** e **capacidade** para solucionar tais nós estratégicos. Portanto, tem **governabilidade**. A resolução desses NEs provocará **impactos** desde o anúncio de sua implantação – e durante todo o processo –, com mínimo de **desgaste** político para o governo, bem abaixo da satisfação do desejo e necessidade de segurança dos cidadãos.

3.2.1 NE1

Formação deficiente em educação formal, cidadania e direitos humanos.

Nossos agentes de segurança em seus segmentos e setores são, em geral, despreparados do ponto de vista social e muito bem preparados para a guerra. Na guerra, não se pede documento ao inimigo antes de atirar. Ao se exigir boa formação educacional, desde a tenra idade até a formação superior – especialmente na área de Direito –, os estudos específicos em cidadania e direitos humanos, voltados para a segurança da sociedade, permitirão melhor adaptação do agente em sua nova função social, tanto do ingressante quanto do já em atividade.

3.2.2 NE2

Ação desarticulada das forças de segurança pública.

Um dado relevante constatado é a sobreposição e paralelismo de ações concomitantes de diferentes áreas do Estado, visando resolver problemas causados por um mesmo fenômeno e praticados por um mesmo grupo social. Trata-se de estabelecer política comum entre esses setores com ampla flexibilidade interdisciplinar, pois cada um desses setores – Forças de Segurança Pública, Assistência Social, Direitos Humanos, Educação

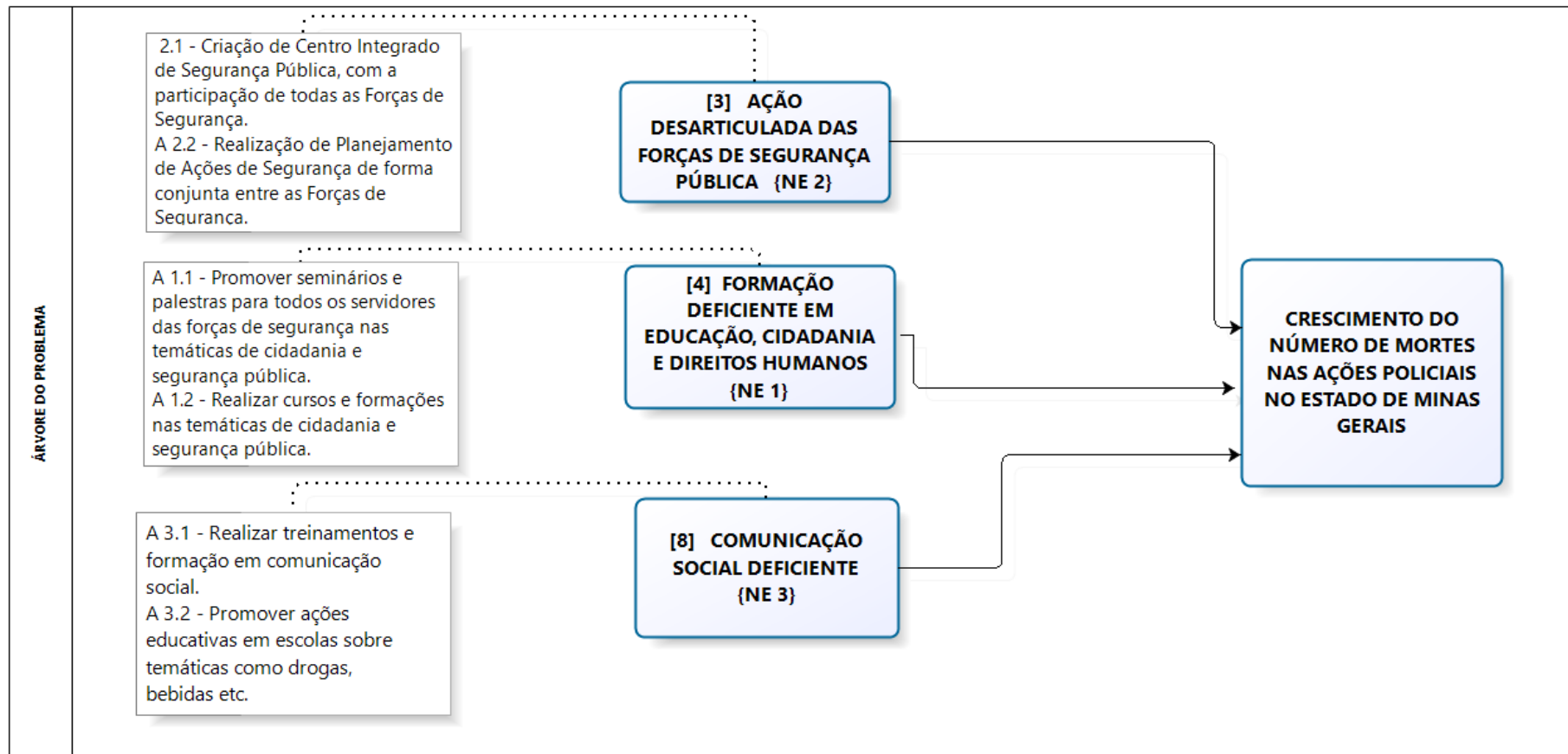
e Transportes – agem com subsídios específicos provenientes de campos de conhecimento próprios. É preciso colocar em prática a transversalidade dessas áreas.

3.2.3 NE3

Comunicação social deficiente.

Neste **NE** também a interatividade entre os setores de Estado já enumerados, na sua interdisciplinaridade e transversalidade – Assistência Social, Direitos Humanos etc. – é fundamental para estabelecer política de comunicação social adequada, para que todos os envolvidos falem de um mesmo objeto social utilizando uma mesma linguagem. Para superar a ineficiência de comunicação entre o Estado e a sociedade, nesta questão da segurança, há que se entender e valorizar o lugar estratégico ocupado pelas ações de comunicação com vistas a anunciar, esclarecer, prevenir, justificar erros e acertos, avaliar, enfim, tornar pública e praticar a transparência das ações de segurança que cumpram o papel do Estado em proteger os cidadãos.

4. ÁRVORE DO PROBLEMA



3.1. PAINEL 1 - NÓS ESTRATÉGICOS, AÇÕES PARA EQUACIONAR E RESULTADOS ESPERADOS

Nó Estratégico	Ações	Resultado das ações
NE 1 – Formação deficiente em educação formal, cidadania e direitos humanos.	<p>A 1.1 - Promover seminários e palestras para todos os servidores das forças de segurança nas temáticas de cidadania e segurança pública.</p> <p>A 1.2 - Realizar cursos e formações nas temáticas de cidadania e segurança pública.</p>	<p>* Qualificação de todo efetivo em cidadania e direitos humanos.</p> <p>* Ações humanizadas por parte dos agentes de segurança.</p>
NE 2 – Ação desarticulada das Forças de Segurança Pública.	<p>A 2.1 - Criação de Centro Integrado de Segurança Pública, com a participação de todas as Forças de Segurança.</p> <p>A 2.2 - Realização de Planejamento de Ações de Segurança de forma conjunta entre as Forças de Segurança.</p>	<p>* Ação articulada das Forças de Segurança.</p> <p>* Otimização de recursos.</p>
NE 3 – Comunicação social deficiente.	<p>A 3.1 - Realizar treinamentos e formação em comunicação social.</p> <p>A 3.2 - Promover ações educativas em escolas sobre temáticas como drogas, bebidas etc.</p>	<p>* Melhora na forma de Comunicação Social.</p> <p>* Inversão da lógica da Comunicação reativa.</p>

5. PLANO DE AÇÃO

PAINEL 2.1 - Nó Estratégico 1 – Formação deficiente em educação formal, cidadania e direitos humanos

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável
A1.1 - Promover seminários e palestras para todos os servidores das forças de segurança nas temáticas de cidadania e segurança pública.	<p>1.1.1 - Planejar os seminários e palestras.</p> <p>1.1.2 - Organizar os seminários e palestras.</p> <p>1.1.3 - Divulgar para o público alvo.</p>	<p>* Recursos humanos.</p> <p>* Reserva de salas para reuniões/auditórios.</p> <p>* Recursos audiovisuais – datashow/TV/retroprojeto.</p> <p>* Apostilas. * Certificados.</p> <p>* Folder para divulgação.</p>	Março-maio	Divisão de Recursos Humanos da Secretaria de Defesa Social.
A1.2 - Realizar cursos e formações nas temáticas de cidadania e segurança pública.	<p>1.2.1 - Planejar cursos e formações nas temáticas de cidadania e segurança pública.</p> <p>1.2.2 - Organizar cursos e formações nas temáticas de cidadania e segurança pública.</p> <p>1.2.3 - Divulgar para o público alvo.</p>	<p>* Recursos humanos.</p> <p>* Reserva de salas para reuniões/auditórios.</p> <p>* Recursos audiovisuais - datashow /TV/retroprojeto.</p> <p>* Apostilas. * Certificados.</p> <p>* Folder para divulgação.</p>	Março-maio	Divisão de Recursos Humanos da Secretaria de Defesa Social.se

PAINEL 2.2 - Nó Estratégico 2 – Ação desarticulada das Forças de Segurança Pública.

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
<p>A 1.1 - Criação de Centro Integrado de Segurança Pública, com a participação de todas as Forças de Segurança.</p>	<p>1.1.1 - Realização de reunião de planejamento envolvendo representantes de todas as forças de Segurança. 1.1.2 - Definição do local onde será a sede do Centro Integrado de Segurança Pública. 1.1.3 - Preparação, adaptação da sede Centro Integrado de Segurança Pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Recursos humanos. * Local para sede do Centro Integrado. * Computadores. * Telefones. * Equipamentos de Inteligência. 	<p>Março-maio</p>	<p>Comandos das Forças de Seguranças do Estado de Minas Gerais: Polícia Militar, Polícia Cível, e Corpo de Bombeiros.</p>
<p>A 1.2 - Realização de Planejamento de Ações de Segurança de forma conjunta entre as Forças de Segurança.</p>	<p>1.2.1 - Levantar os índices de criminalidades do Estado. 1.2.2 - Estabelecer um raio-x da Segurança Pública no Estado. 1.2.3 - Estabelecer as ações prioritárias. 1.2.4 - Realizar o planejamento propriamente dito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Recursos humanos. * Sala de reuniões para a equipe de planejamento. * Pesquisas e levantamentos sobre a situação da segurança no Estado. 	<p>Março-maio</p>	<p>Comandos das Forças de Seguranças do Estado de Minas Gerais: Polícia Militar, Polícia Cível, e Corpo de Bombeiros.</p>

PAINEL 2.3 - Nó Estratégico 3 – Comunicação social deficiente

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
<p>A 1.1 - Realizar treinamentos e formação em comunicação social.</p>	<p>1.1.1 - Levantamento dos temas a serem abordados. 1.1.2 - Planejar os treinamentos e formação. 1.1.3- Organizar os treinamentos e formação. 1.1.4 - Divulgar para o público-alvo.</p>	<p>* Rec. humanos/instrutores. * Reserva de salas para reuniões/auditórios. * Recursos audiovisuais: datashow/TV/retroprojeter, acesso à internet e dados. * Apostilas. * Certificados. * Folder para divulgação.</p>	<p>Março-maio</p>	<p>Divisão de Comunicação Social da Secretaria de Defesa Social.</p>
<p>A 1.2 - Promover ações educativas em escolas sobre temáticas como drogas, bebidas etc.</p>	<p>1.2.1 - Levantamento dos temas a serem abordados. 1.2.2 - Planejar as ações educativas. 1.2.3 - Estabelecer parcerias para a realização das ações educativas. 1.2.4 - Organizar as ações. 1.2.5 - Divulgar para o público-alvo.</p>	<p>* Rec. humanos/instrutores. * Reserva de salas para reuniões/auditórios. * Recursos audiovisuais: datashow/TV/ retroprojeter, * Material educativo.</p>	<p>Março-maio</p>	<p>Divisão de Comunicação Social da Secretaria de Defesa Social.</p>

6. ANÁLISE DE ATORES

PAINEL 3.1

Ação 1.1 - Promover seminários e palestras para todos os servidores das forças de segurança nas temáticas de cidadania e segurança pública

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 - Secretário de Defesa Social.	Forças de Segurança: Polícia Militar, Polícia Civil, IML etc.	Ausência de um Colegiado Integrado.	Incentivar promoção de seminários e palestras a todos os servidores com participação de segmentos da sociedade civil.	Omissão e manipulação de resultados.	Participar das reuniões e apresentar propostas.
A 2 - Chefes das Forças de Segurança.	Cada chefe controla uma corporação compostas por recursos humanos e materiais – veículos, armas etc.	Dependência de recursos financeiros para promover seminários.	Conscientizando os servidores da necessidade de participar dos seminários e palestras.	Evitando e limitando a participação dos servidores nas seminários e palestras.	Análise periódicas dos resultados alcançados nos seminários e palestras.
A 3 - Responsável pela Divisão de Recursos Humanos da Secretaria de Defesa Social.	Setor que controla os serviços relacionados a recursos humanos da secretaria.	Dependência de recursos financeiros para promover seminários.	Conscientizando os servidores da necessidade de participar dos seminários e palestras.	Evitando e limitando a participação dos servidores nas seminários e palestras.	Criação de intercâmbio entre a academia, imprensa e sociedade civil.

PAINEL 3.2

Ação 1.2- Realizar cursos e formações nas temáticas de cidadania e segurança pública

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 - Secretário de Defesa Social.	Forças de Segurança: Polícia Militar, Polícia Civil, IML etc.	* Ingerência sobre a definição do orçamento global da Pasta.	* Realizando reuniões buscando ampliação de recursos. * Propondo a sinergia entre as Forças de Segurança.	* Sendo omissos na implantação e na motivação para a realização dos cursos e formações nas temáticas de cidadania e Segurança Pública	Apresentar ao secretário o planejamento da ação a ser desenvolvida, demonstrando os benefícios pretendidos.
A 2 - Chefes das Forças de Segurança.	Cada chefe controla uma corporação compostas por recursos humanos e materiais – veículos, armas etc.	* Subordinação Política – cargo de confiança. * Quadro de servidores reduzido.	* Motivando aos servidores subordinados para que participem dos eventos.	* Sendo omissos na motivação e no acompanhamento da realização dos cursos e formação.	Apresentar o planejamento da ação a ser desenvolvida, demonstrando os benefícios pretendidos.
A 3 - Responsável pela Divisão de Recursos Humanos da Secretaria de Defesa Social.	Setor que controla os serviços relacionados a recursos humanos da secretaria.	* Subordinação política. * Quadro de servidores reduzido. * Recursos financeiros reduzidos.	* Planejando, operacionalizando e promovendo cursos e formações nas temáticas de cidadania e Segurança Pública.	* Realizando um mal planejamento. * Não acompanhar a realização das atividades.	Planejar e acompanhar as fases para a realização dos cursos e formação nas temáticas de cidadania e Segurança Pública

PAINEL 3.3

Ação 2.1- Criação de Centro Integrado de Segurança Pública, com a participação de todas as Forças de Segurança

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 - Secretário de Defesa Social.	Forças de Segurança: Polícia Militar, Polícia Civil, IML etc.	Ingerência sobre a definição do orçamento global da Pasta.	* Realizando reuniões buscando aumento de recursos. * Propondo a sinergia entre as Forças de Segurança.	Sendo omissos na implantação do Centro. Sem motivação.	Apresentar ao secretário o planejamento da criação do Centro Integrado de Segurança Pública demonstrando os benefícios.
A 2 - Chefes das Forças de Segurança.	Cada chefe controla uma corporação compostas por recursos humanos e materiais – veículos, armas etc.	* Subordinação política – cargo de confiança; * Quadro de servidores reduzido.	* Destacando seus melhores quadros para fazerem parte da iniciativa.	Sendo omissos na motivação e no acompanhamento das atividades do Centro.	Apresentar o planejamento da ação a ser desenvolvida, demonstrando os benefícios.
A 3 - Responsável pela Divisão de Recursos Humanos da Secretaria de Defesa Social.	Setor que controla os serviços relacionados a recursos humanos da secretaria.	* Baixa remuneração e valorização.	* Realizando as ações de inteligência de forma integrada com agentes de outras corporações.	Não sendo aberto a perspectiva de trabalhar em conjunto com outras forças de segurança.	Realizar treinamento com os agentes de segurança que irão trabalhar no Centro Integrado.

PAINEL 3.4

Ação 2.2 – Realização de Planejamento de Ações de Segurança de forma conjunta entre as Forças de Segurança

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 - Secretário de Defesa Social.	Forças de Segurança Pública.	Cargo de confiança e subordinação ao governador.	Propiciar a realização harmoniosa e pacífica mediante a integração das estruturas das forças de segurança.	Beneficiando as corporações de maneira desigual.	Buscar alcançar um grau máximo de harmonização das forças de segurança por meio de visitas.
A 2 - Chefes das Forças de Segurança.	Cada chefe controla uma corporação compostas por recursos humanos e materiais – veículos, armas etc.	Subordinação ao governador e secretário de Defesa Social.	Possibilitar a prestação de uma segurança pública eficaz, baseada nos princípios da proporcionalidade, da discricção e do respeito aos direitos humanos.	Deixar de garantir o funcionamento seguro e contínuo da prestação de serviço.	Buscar consolidação da Segurança Cidadã, vinculando ao conceito de uma ordem democrática que reduza as ameaças de violência policiais e permita a convivência segura e pacífica com os cidadãos.
A 3 - Responsável pela Divisão de Recursos Humanos da Secretaria de Defesa Social.	Setor que controla os serviços relacionados a recursos humanos da secretaria.	Subordinação ao Governador e Secretário de Defesa Social.	Atuar coordenando todas as tarefas operacionais afetas aos órgãos de Segurança Pública, objetivando a eficiência dos serviços prestados.	Deixar de uniformizar os procedimentos.	Exigir um planejamento amplo que considere não só a prevenção e aprimorar os canais de comunicação e informações.

PAINEL 3.5

Ação 3.1- Realizar treinamentos e formação em comunicação social

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 - Secretário de Defesa Social.	Forças de Segurança: Polícia Militar, Polícia Civil, IML etc.	* Rejeições das ações de inibições.	* Realizando reuniões buscando ampliação de recursos. * Propondo a sinergia entre as Forças de Segurança.	* Sendo omissos na implantação e na motivação para a realização dos cursos e formações nas temáticas de cidadania e Segurança Pública	Visitar e solicitar palestras alertando da necessidade de abordar os temas.
A 2 - Chefes das Forças de Segurança.	Cada chefe controla uma corporação compostas por recursos humanos e materiais – veículos, armas etc.	* Subordinação política – cargo de confiança; * Quadro de servidores reduzido.	* Motivando aos servidores subordinados para que participem dos eventos.	* Sendo omissos na motivação e no acompanhamento da realização dos cursos e formação.	Apresentar proposta de modelo para acolhimento e tratamento dos usuários.
A 3 - Responsável pela Divisão de Comunicação Social da Secretaria de Defesa Social.	Setor que controla os serviços relacionados às ações de comunicação da secretaria.	* Subordinação ao Governador e Secretário de Defesa Social.	Facilitar as ações dos profissionais responsáveis em promover as mudanças.	* Protelar no atendimento das demandas da equipe responsável pelas ações.	Promover ações políticas e de formação para o núcleo dirigente.

PAINEL 3.6

Ação 3.2 – Promover ações educativas em escolas sobre temáticas como drogas, bebidas etc.

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 - Secretário de Defesa Social.	Forças de Segurança: Polícia Militar, Polícia Civil, IML etc.	Rejeições das ações de inibições.	Aborda no contexto escolar os tipos de drogas, bebidas e seus efeitos.	Omitindo na existência do Proerd - Programa Educacional de Resistência às Drogas e Polícia Comunitaria.	Visitar e solicitar palestras alertando da necessidade de abordar os temas.
A 2 - Chefes das Forças de Segurança.	Cada chefe controla uma corporação compostas por recursos humanos e materiais – veículos, armas etc.	* Subordinação política – cargo de confiança; * Quadro de servidores reduzido.	Incentivar palestras, visando prevenir uso das drogas na família ou instituição se abrindo para o diálogo.	Limitando as policiais de promover palestras.	Apresentar proposta de modelo para acolhimento e tratamento dos usuários.
A 3 - Responsável pela Divisão de Comunicação Social da Secretaria de Defesa Social.	Setor que controla os serviços relacionados às ações de comunicação da secretaria.	* Subordinação ao Governador e Secretário de Defesa Social.	Facilitar as ações dos profissionais responsáveis em promover as mudanças.	Protelar no atendimento das demandas da equipe responsável pelas ações.	Promover ações políticas e de formação para o núcleo dirigente.

7. ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

PAINEL 4.1 - NÓ ESTRATÉGICO 1 – Formação deficiente em educação formal, cidadania e direitos humanos

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
<p>1.1 - As ações propostas para equacionar os Nós Estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis ?</p>	<p>1. Promover seminários e palestras aos servidores nas temáticas de cidadania e segurança pública. 2. Realizar cursos e formações nas temáticas de cidadania e segurança pública. Apesar de a capacitação e qualificação serem valorizados pelos servidores, nem todos estão dispostos a colaborar com a sua própria mudança interior. Vide o texto de Tarregó.</p>
<p>1.2 - Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?</p>	<p>Aspectos políticos nas ações propostas podem aparecer, pois existem conceitos que exigem mais trabalho na sua socialização, pelo seu conteúdo de mudança, havendo a possibilidade de conflito. Há necessidade de administrar esses conflitos, pois podem provocar efeitos negativos.</p>
<p>1.3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?</p>	<p>O fato de se tratar de formação humana e, portanto, ideológica, carrega em si a possibilidade de rejeição. “Isso é coisa de petista”, costuma-se ouvir em ambientes públicos. Isso não justifica a desistência, a omissão na execução dos objetivos propostos. Um duro trabalho de convencimento deve ser realizado, com exemplos positivos causados por mudanças da forma de pensar e agir.</p>
<p>1.4 - O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?</p>	<p>Apresentar o planejamento da ação a ser desenvolvida, demonstrando os benefícios pretendidos e promover o compromisso para a realização da ação. É preciso 'vender' o projeto e ganhar adeptos estratégicos, que influenciam seus parceiros de setor e mostrem a vantagem da mudança.</p>
<p>1.5 - Os recursos são suficientes para realizar o projeto?</p>	<p>São suficientes.</p>

PAINEL 4.2 - NÓ ESTRATÉGICO 2 – Ação desarticulada entre as Forças de Segurança Pública.

Perguntas orientadoras	Análise da equipe
<p>2.1 - As ações propostas para equacionar os Nós Estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis ?</p>	<p>1. Criação de Centro Integrado de Segurança Pública, com a participação das Forças de Segurança. 2. Realização de Planejamento de Ações de Segurança de forma conjunta entre as Forças de Segurança. Serão muitas as dificuldades e reações adversas e frontais com o projeto e suas propostas, pois estamos mexendo com procedimentos e ideologias conservadoras e até reacionárias. Cabe criar aliados dentro das próprias forças e realizar esforços para o convencimento, pois a utilização da mera imposição da disciplina poderia reforçar a própria reação ao novo. Não perder de vista que o desafio é promover a integração entre as Forças de Segurança e não dividi-las mais ainda.</p>
<p>2.2 - Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?</p>	<p>Promover a integração das Forças de Segurança podem resultar em efeitos negativos à medida que o trabalho conjunto entre comandos distintos podem provocar conflitos e choques, políticos, técnicos e até jurídico. Um determinador setor resolve não se subordinar ou outro e recusar a mudar sua função.</p>
<p>2.3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?</p>	<p>A força e a fraqueza do projeto nestes dois pontos enumerados acima consistem na sua novidade, por um lado, e, por outro, o fato de propor mudanças estruturais em setores já consolidados em procedimentos, rotinas, objetivos. Para prevenir, é preciso um árduo trabalho político-ideológico.</p>
<p>2.4 - O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?</p>	<p>Após o trabalho de prevenção para garantir o início e a continuidade da ação proposta, é preciso garantias políticas institucionais para que o trabalho tenha perenidade, garantindo o seu bom funcionamento e a sua manutenção.</p>
<p>2.5 - Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?</p>	<p>Embora não se pretenda introduzir custos novos, pelo contrário, reduzir os custos operacionais, é fundamental a garantia política institucional do seu custeio, pois sem recursos financeiros o projeto afunda e cai em descrédito.</p>

PAINEL 4.2 - NÓ ESTRATÉGICO 3 - Comunicação social deficiente.

Perguntas orientadoras	Análise da equipe
3.1 - As ações propostas para equacionar os Nós Estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis ?	A ação comunicativa mexe com todos os setores, com valores e rotinas consolidadas tidas como normal num ambiente de trabalho. A comunicação vai além de um bom ambiente visual, mas objetiva a promover protagonismo. Como essas mudanças não ocorrem de uma vez e em todos, há um processo de resiliência.
3.2 - Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Os três aspectos são latentes no trabalho de comunicação em quaisquer ambientes. A matéria prima da comunicação é ideológica e pode acarretar reações jurídicas. Mexe com os aspectos técnicos de um ambiente. Basta colocar um cartaz com um jovem negro e a inscrição: “Vamos mudar, brother?”.
3.3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	O ponto positivo a ser garantido em todo o desenvolvimento é a integração das áreas que tratam da comunicação social, não deverá se descuidar desse aspecto. Há um ponto fraco na ação comunicacional que se traduz na falta de entendimento do papel estratégico da comunicação em qualquer organização. O pensamento que reforça essa ideia é o fato de se ver a comunicação como mero instrumento material e não ideológico.
3.4 - O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?	Ter um firme controle sobre o desenvolvimento do planejamento traçado nas ações. Incentivando o diálogo e o fortalecimento da rede de parceiros que será construída.
3.5 - Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Sim, os recursos são suficientes.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Optamos por apresentar, somente ao final deste trabalho, algumas informações sobre a violência na qual o nosso sistema de Segurança Pública herdado dos governos militares é protagonista. A violência é pauta da mídia todos os dias. Antes, eram os chamados programas populares que tinham a preferência da divulgação e do sensacionalismo. Hoje, a disputa por audiência levou os antigos programas jornalísticos de grande audiência a colocarem a violência como assunto obrigatório.

Conforme dados do Fórum Brasileiro de Segurança Pública, publicado no 9º Anuário Brasileiro de Segurança Pública, o número de mortes praticadas por autoridades policiais no Estado de Minas Gerais, teve um aumento de 37% em um ano. No País, ultrapassaram a cifra de 56 mil os crimes dolosos, apenas em 2014.

O Estado de Minas Gerais aparece no ranking brasileiro em sexto lugar com maior violência policial, e, a cada três dias, uma pessoa é morta pela polícia em Minas.

Não é por outro motivo que o Brasil já foi condenado mais de uma vez pela Corte Interamericana de Direitos Humanos da Organização dos Estados Americanos (OEA). Em que pese, contraditoriamente, a existência do Inciso III do Artigo 5º, cláusula pétreia de nossa Constituição federal, garantindo que “ninguém será submetido a tortura nem a tratamento degradante”. Além dessa referência, o Artigo 6º, considera a segurança como um dos direitos sociais do cidadão. Por último, o Artigo 144, do mesmo texto constitucional de 1988, atribui o papel do Estado na área de segurança.

Em março de 2010, o sistema prisional do Espírito Santo foi tema de evento na sede das Nações Unidas, em Genebra, organizado pelas organizações de direitos humanos. Em 2011, relatório de várias entidades ligadas aos direitos humanos denunciaram os maus-tratos contra presos nas instituições públicas de segurança capixaba. Celas improvisadas em containers de material metálico e casos de esquadrejamentos chocaram o país. Não bastou o Estado ser denunciado na OEA. Pouca coisa foi feita para mudar a situação. A ONGs defensoras dos direitos humanos continuam a denunciar a recorrência das violações e as respostas insuficientes do Estado.

A Corte Interamericana da OEA reiterou em resolução a responsabilidade do Estado brasileiro sobre as condições carcerárias de menores infratores também no Estado do Espírito Santo, nada menos que meia dúzia de vezes. Até agora, foram seis resoluções da Corte: fevereiro de 2011; abril de 2012; novembro de 2012; 21 agosto de 2013, janeiro de 2014, setembro de 2014. Mas é importante lembrar que o Estado capixaba não é o único a praticar violências contra infratores. Apenas ganhou mais visibilidade pelas denúncias das ONGs, mas Maranhão Ceará, Pernambuco, Rio de Janeiro..., entre outros, também figuram na lista.

Nesta segunda semana de outubro de 2015, a Corte Interamericana de Direitos Humanos da OEA, divulgou nova Resolução, desta vez, ordenando o Estado brasileiro a implantar medidas imediatas para garantir a vida e a integridade dos presos, visitantes e funcionários da maior unidade prisional do país, o Complexo do Curado (antigo Aníbal Bruno), no Recife (PE). O presídio tem capacidade para 1.900 presos. Mas lá estão mais de sete mil. A OEA enumera a tortura, a corrupção, a superlotação e a falta de proteção a presos LGBT e outros grupos que sofrem discriminação.

Mas o problema vai além do complexo prisional do País. Nas ações policiais externas, a violência é praticada e raramente punida. O despejo de milhares de pessoas de um terreno conhecido como Pinheirinho, em São José dos Campos (SP), praticado com alto grau de violência, em janeiro de 2012, foi também parar na OEA. A polícia não permitiu a cobertura da imprensa e não se sabe quantas pessoas foram mortas, depois de os militares não deixarem tábua sobre tábua naquela comunidade. Muitas continuam desaparecidas. Passados mais de três anos, os antigos moradores daquela ocupação têm medo de revelar quaisquer fatos.

Em maio de 2006, São Paulo literalmente viveu alguns dias em estado de sítio, decretado pelo crime organizado, segundo informações. Suspeitas e denúncias de que muitos inocentes foram mortos pela polícia, sem ter qualquer relação com o crime organizado, foram amplamente divulgadas. Daquela massacre, nasceu o movimento Mães de Maio, que reivindica o paradeiro de filhos mortos ou desaparecidos. Segundo o movimento, foram 493 pessoas, quase todas jovens, pobres e moradoras da periferia. Os indícios apontam para a ação de grupos de extermínio da polícia, em retaliação aos ataques do PCC naquele mês de maio em São Paulo.

O homicídio de jovens negros no Brasil também tem sido denunciado. Eles estão em maior número em qualquer estatística da violência no País. É clássico a preferência da suspeita recair em primeiro lugar sobre esse segmento social. O Mapa da Violência de 2014, divulgado por órgãos oficiais do governo federal, revelam que das 56.337 pessoas assassinadas em 2012, 77% eram negras.

A Rede Nacional de Familiares de Vítimas da Violência Policial e o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) publicaram, no final de 2014, uma cartilha com orientações imediatas a todos MPs estaduais sobre o “enfrentamento às mortes por decorrência de violência policial”.

Há alguns semanas, em São Paulo, a população conviveu com mais um massacres contra moradores de um bairro da periferia. Alguns policiais foram identificados e presos, mas restam outras tantas chacinas que, ao que tudo indica, são praticadas por agentes ligados à segurança, mas que não tiveram nenhum resultado investigativo satisfatório.

Esta é a nossa Segurança Pública herdada do Estado brasileiro que viveu 21 anos, formalmente, sob o arbítrio de uma ditadura militar.

(. . .)

Sobre este trabalho de conclusão de curso, podemos afirmar que se tratou de um exercício importante para o nosso aprendizado. Evidentemente, ele não é completo, não é exaustivo, e faltam dados concretos da realidade do ambiente que seria palco de nossa intervenção gestora. Sabemos que diante de uma dada realidade, de um dado desafio, surgirão questões e problemas que este exercício não pode contemplar, exatamente pela distância de um objeto real. Mas essas limitações, próprias de um estudo que não se baseou em pesquisa empírica, mas em informações gerais, não impediram de realizarmos os estudos e um trabalho coletivo que consideramos guia para alguma futura intervenção efetiva em algum governo. Assim, esperamos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

BATISTA, Paulo Nogueira. **O consenso de Washington. A visão neoliberal dos problemas latino-americanos.** 1994, 36 p.

BENEVIDES, Maria Victória. **Democracia de iguais, mas diferentes.** In BORBA, Ângela e outros. (orgs.). *Mulher e política.* São Paulo: Perseu Abramo, 1998.

CGU. Controladoria Geral da União. **1ª Conferência Nacional sobre Transparência e Controle Social.** 2011-2012. 36 p.

COMPARATO, Fabio Konder. **Para viver a democracia.** São Paulo: Brasiliense, 1989.

DANTAS, Marcos. **Comunicações, desenvolvimento, democracia – desafios brasileiros no cenário da mundialização mediática.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2013.

ENGELS, Friedrich. **Do socialismo utópico ao socialismo científico.** São Paulo: Centauro Editora, 2005.

GUIMARÃES, Samuel Pinheiro. **O imperialismo, o sistema internacional e o Brasil.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2013.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Estado, Instituições e Democracia: república.** Livro 9, vol. 1, Brasília: 2010, IPEA.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania.** São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2011.

_____. **A ausência de reconhecimento social de cidadãos destituídos no Brasil e na França.** In: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro (Org.); MATOS, Heloiza. (Org.) *In: Comunicação e Política: capital social, reconhecimento e deliberação pública.* 1ª Edição. São Paulo: Summus Editorial, 2011.

_____. **Sociedade civil, multicitadania e comunicação social.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling e KUNSCH, Waldemar Luiz (org.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora.* São Paulo: Summus, 2007, p. 59-77.

LENIN, V. I. **O imperialismo, fase superior do capitalismo.** Lisboa: Editorial Avante, 1984.

LIMA, Venício A. de. **Comunicações no Brasil: novos e velhos atores.** Capítulo 4. **Globalização e políticas públicas no Brasil – a privatização das comunicações: 1995/98.** Capítulo 5. In: LIMA, Venício A. de. *Mídia: teoria e política.* São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 3ª Ed., 2012.

MATOS, Heloiza. **A comunicação pública na perspectiva da teoria do reconhecimento.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação pública, sociedade e*

cidadania. 1ª Ed. São Caetano do Sul, (SP): Difusão Editora, 2011. Série Pensamentos e Práticas, v. 4.

_____. **Comunicação pública, esfera pública e capital social.** In: DUARTE, Jorge (Organizador). *Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público.* 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAES, Reginaldo C. **Neoliberalismo – de onde vem, para onde vai?** São Paulo: Senac, 2001.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil.** São Paulo: Cortez Editora, 2011.

POMAR, Vladimir. **Brasil, crise internacional e projetos de sociedade.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2013.

PONT, Raul. **Gestão pública e democracia participativa.** Porto Alegre: Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul.

SANTOS, Boaventura S. **Uma concepção multicultural dos direitos humanos.** In Revista Lua Nova nº 39, 1997.

SANTOS, Edvalter S. **Educação e sustentabilidade.** In Revista da Faeeba, Salvador: UNEB, v. 11, nº 18, p. 259-279, jul/dez, 2002.

SERPRO. **Política de comunicação do Serviços Federal de Processamento.** Brasília: Cecom – Serpro, s/d.

SILVEIRA, Sérgio Amadeu da; BRAGA, Sérgio; PENTEADO, Cláudio (Orgs.). **Cultura, política e ativismo nas redes digitais.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2014.

VALENTE, Jonas. **Regulação democrática dos meios de comunicação.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2013.

ARTIGOS

ALVES, Giovanni. **Neodesenvolvimentismo e Estado neoliberal no Brasil.** Blog da Boitempo, 2/12/2013. 8 p.

ALVES, José Eustáquio Diniz. **Imperialismo: segunda fase do capitalismo.** 6 p.
_____. **O capitalismo, a degradação ambiental e a mudança climática, segundo Naomi Klein.** EcoDebate, 16/4/2015. 2 p.

ANDERSON, Perry. **O Brasil de Lula.** Novos Estudos. Cebrap. São Paulo, nº 91, nov/2011, p. 23-52.

ARAGÃO, Murilo. **Crise do presidencialismo de coalização.** O Estado de S. Paulo, 24/2/2015.

ARAÚJO, M. P. Nascimento. **Por uma história da esquerda brasileira.** Revista Topoi. Rio de Janeiro, dez/2002, p. 333-353.

AVRITZER, Leonardo. **Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático.** Revista Opinião Pública. Campinas, vol 14, nº 1, junho, 2008, p. 43-64.

BRAGA, Ruy. **Nova classe perigosa?** Blog da Boitempo. 14/2/2014. 8 p.

CAVALCANTI, Paula Arcoverde e DAGNINO, Renato. **Os enfoques para o estudo das políticas públicas e o gestor público.** 12 p.

CAVALCANTI, Paula Arcoverde. **Políticas públicas: conceitos básicos.** In: CAVALCANTI, Paula Arcoverde. Análise de políticas públicas: o estudo do Estado em ação (no prelo). 11 p.

CECÍLIO, Luiz C. de Oliveira; GIACOMINI, Carlos Homero; ROGUSKI, Miguel **Ostojá. A imanência do planejamento e da gestão: a experiência da Prefeitura Municipal de Curitiba.** 20 p.

CHAUÍ, Marilena e NOGUEIRA, Marco Aurélio. **O pensamento político e a redemocratização do Brasil.** Revista Lua Nova. São Paulo, nº 71, 2007, p. 174-259.

CHAUÍ, Marilena. **Nova classe trabalhadora: enigmas?** Fundação Perseu Abramo, 8/8/2013. 8 p.

CHERNAVSKY, Emílio. **A batalha da informação e a reversão do pessimismo na economia.** Sítio FPA, 30/10/2014. 2 p.

CHOMSKY, Noam. **O capitalismo só existe no terceiro mundo.** Entrevista. Revista Istoé: <http://www.terra.com.br/istoe/edicoes/2051/imprime127063.htm>

COIMBRA, Marcos. **A crise e suas interpretações.** Revista Carta Capital. São Paulo, 11/6/2015. 2 p.

COSTA, Greiner e DAGNINO, Renato. **Planejamento de governo – definição de prioridades e início de gestão nas cidades.** 26 p.

COSTA, Greiner. **Avaliação governamental e opinião pública.** 18 p.

_____. **Estrutura de governo para a gestão estratégica** (adaptado). 27 p.

_____. **Rotina defensivas nas organizações.** Texto traduzido e resumido (2006) a partir de: ECHEVERRIA, Rafael. Newfield Consulting, Caracas, 1998; FLORES, Fernando. Creando organizaciones para el futuro. Santiago: Dolmen Ediciones, 1995.

Curso de especialização - Gestão Estratégica em Políticas Públicas - segundo encontro presencial da Turma 5 - 15 de Maio de 2015 - Orientações para a aplicação dos instrumentos metodológico-operacionais da Gestão Estratégica Pública e para a elaboração dos TCCs pelas equipes.

DAGNINO, Renato. **A capacitação de gestores públicos: uma aproximação ao problema sob a ótica da administração política.** Revista Brasileira de Administração Política. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador, vol. 6, 1/4/2013. 18 p.

DAVIES, Nicolas J. S. **Os EUA e a “democracia”:** discurso esfarrapado. Alter-net, 18/3/2014. Tradução Vinícius Gomes. 6 p.

DE TONI, Jackson. **A retomada do planejamento estratégico governamental no Brasil: novos dilemas e perspectivas.** Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento RBPO. Brasília, vol. 4, nº 1, 2014, p. 4-20.

DEL ROIO, Marcos. **Uma nota sobre a teoria do imperialismo (1902-1916).** 10 p.

FERNANDES, José A. da Costa. **Por uma nova gramática comunicacional: Estado, sociedade e políticas públicas.** 14 p.

FERREIRA, Lígia Fonseca. **Luiz Gama por Luiz Gama: carta a Lúcio Mendonça.** São Paulo: Unifesp. 18 p.

FIORI, José Luís. **Estranha forma de governar.** 3 p.

_____. **O Brasil e a África negra.** Carta Maior. 2 p.

_____. **O capitalismo feliz.** Carta Maior. 2 p.

_____. **Olhando para a esquerda.** Economia Política Internacional: Análise Estratégica. São Paulo, nº 9, jul/dez 2006, p. 70-92.

_____. **Projeto nacional e popular é desafio para o PT.** Carta Maior, 5/5/2015. 4 p.

GARCIA, Marco Aurélio. **Balanço da era FHC.** Revista Teoria e Debate. São Paulo, nº 51, jun/2002. 6 p.

GENRO, Tarso. **A Internacional do capital financeiro.** Carta Maior, 29/6/2014. 4 p.

Gestão Estratégica Pública – **Instrumentos metodológico-operacionais. Grupo de Análise de Políticas de Inovação.** Campinas: 2014, Unicamp. 114 p.

GUIMARÃES, Samuel Pinheiro. **Golpe de Estado e ditadura de mercado.** Carta Maior, 6/3/2015. 5p.

HARVEY, David. **David Harvey opina sobre renovação da esquerda.** Outras Palavras. 15/4/2015, 3 p. Tradução de Evelyn Petersen.

KHEL, Maria Rita. **Os crimes do Estado se repetem com farsa.** In: <http://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/1250962-os-crimes-do-estado-se-repetem-como-farsa.shtml>

LIMA, Venício A. de. **As manifestações de junho e a mídia.** Revista Teoria e Debate. São Paulo, edição 113, 19/6/2013. 3 p.

_____. **Brasil e Inglaterra frene ao poder da mídia.** Revista Teoria e Debate. São Paulo, edição 100, 14/5/2012. 2 p.

_____. **Mídia, eleições e depois...** Revista Teoria e Debate. São Paulo, edição 127, 5/8/2014. 4 p.

LÜCHMANN, Lígia Helena Hahn. **25 anos de Orçamento Participativo: algumas reflexões analíticas.** Revista Política e Sociedade. Florianópolis, vol. 13, nº 28, set./dez., 2014, p. 167-197.

MARTINS, Carlos Estevam. **Vinte anos de democracia?** Revista Lua Nova. São Paulo, nº 64, jan/abr 2005. 12 p.

MASCARO, Alysson Leandro. **“Estado e neoliberalismo: aliança que sustenta o capitalismo”.** Revista IHU On-line, 24/5/2013, 5 p.

MIGLIOLI, Jorge. **É só mais uma crise.** Revista Crítica Marxista. Nº 29, 2009, p. 19-24.

MORAES, Reginaldo. **Política, sociedade e meios de comunicação – armadilhas e ilusões.** Palestra. 2014. 16 p.

NOGUEIRA, Cássio. **A verdadeira reforma que o PT precisa.** Brasil247, 15/4/2015. 5 p.

O'DONNELL, Guillermo. **Algunas reflexiones acerca la democracia, el Estado y sus múltiples caras.** 14 p.

_____. **Anotações para uma teoria de Estado.** 39 p.

_____. **Acerca del ESTADO en América Latina contemporánea. Diez tesis para discusión.** 18 p.

OLIVEIRA, Gleide Andrade. **A necessidade de um programa de esquerda para a segurança.** Revista Teoria e Debate. Fundação Perseu Abramo. São Paulo, edição 137, 8/6/2015. 5p.

ORTIZ, Renato. **Imagens do Brasil.** Revista Sociedade e Estado. Campinas, vol. 28, nº 3, set/dez 2013, p. 609-633.

PORTAL Consciência Política. **Democracia participativa.** 9 p. <http://www.portal-conscienciapolitica.com.br/>

PREREIRA, Eduardo Tadeu. **O modo petista de governar.** 43 p.

REIS FILHO, Daniel Aarão. **Lutas sociais, reforma e revolução.** 8 p.

_____. **O Partido dos Trabalhadores – trajetória, metamorfoses, perspectivas.** 26 p.

RICCORDI, Paulo de Tarso. **Política de comunicação institucional para administrações populares.** 8 p.

SÁ, Áurea Regina de. **Gestão de imagem.** 26 p.

SADER, Emir. **Capitalismo: o que é isso?** Carta Maior, 5/1/2011. 2 p.

_____. **O que o golpe e a ditadura representaram para o Brasil.** Carta Maior, 1/4/2015. 3p.

_____. **Por que a extrema esquerda fracassou.** Carta Maior, 13/2/2015.

_____. **Ser de esquerda na era neoliberal.** Carta Maior. 3 p.

SANTOS, Boaventura de Souza. **O impensável aconteceu.** Carta Maior. 2 p.

SANTOS, José Antônio. **A geografia da acumulação por despossessão.** 4 p. In: <http://www.teoriaedebate.org.br/materias/internacional/geografia-da-acumulacao-por-desposessao?page=full#sthash.Pi53nYfB.dpuf>

SASSOON, Donald. **Sobre o socialismo no século 20.** Gramsci e o Brasil: 2000, 22 p. In: <http://www.acesa.com/gramsci/?page=visualizar&id=74>

SCLIAR, Moacyr. **Falando mal da política.** 11 p.

SILVA, Antônio Ozaí. **Esboço para a história da esquerda no Brasil.** Revista Espaço Acadêmico. Nº 103, dezembro de 2009, ano I, p. 90-107.

SINGER, André. **Raízes sociais e ideológicas do lulismo.** Novos Estudos. Cebrap. São Paulo, nº 85, nov/2009. 20 p.

SINGER, Paul. **A globalização e o Brasil no fim do segundo milênio.** Revista Teoria e Debate. São Paulo, nº 44, abr/mai/jun 2000. 7 p.

SOUZA, Celina. **Construção e consolidação de instituições democráticas – papel do orçamento participativo.** 14 p.

SOUZA, Luciana Andressa Martins de. **Orçamento participativo e as novas dinâmicas políticas locais.** Revista Lua Nova. São Paulo, nº 84, 2011, p. 245-285.

TAVARES, M. da Conceição. **A era das distopias.** Revista Quo Vadis? Jan/fev/mar 2014, p. 20-28

_____. **Política e economia na formação do Brasil.** 4 p.

TERRAGÓ, Daniel. **A teoria e a prática da administração pública deliberativa.** Palestra. 60 p.

VITAGLIANO, Luís Fernando. **Controle social da opinião pública na sociedade do espetáculo.** 9 p.

WAISSBLUTH, Mario. **A insularidade na gestão público latino-americana.** Título original: La insularidad em la gestión pública latinoamericana. Revista Del CLAD Reforma y Democracia. Caracas, no. 27, oct. 2003. Traduzido por Rogério Bezerra da Silva.

WEISSHEIMER, Marco. **Ser ou não ser: o que é mesmo ser de esquerda hoje?** Entrevista com Flávio Tavares. Sul 21.

Foram também utilizadas 87 produções audiovisuais, entre filmes de ficção, documentários, registros de seminários, palestras, entrevistas.

APÊNDICES.

Violência Policial, alguns dados

Conforme dados do Fórum Brasileiro de Segurança Pública, publicado no 9º Anuário Brasileiro de Segurança Pública, o número de mortes praticadas por autoridades policiais no Estado de Minas Gerais, teve um aumento de 37% em um ano. No País, ultrapassaram a cifra de 56 mil os crimes dolosos, apenas em 2014.

O Estado de Minas Gerais aparece no ranking brasileiro em sexto lugar com maior violência policial, e, a cada três dias, uma pessoa é morta pela polícia em Minas. Militares foram responsáveis por 114 mortes, enquanto sete foram atingidos por policiais civis.

O número de mortos pelas polícias civil e militar em Minas dobrou em um ano, 121 foram assassinadas por policiais em todo o Estado de Minas em 2014. No ano anterior, conflitos com agentes de segurança tinham vitimados 62 civis.

É impossível não levar em consideração que essa violência praticada pelos policiais, em decorrência de suas ações faz com que a população tenha seus direitos violados, como nos eventos que a população reivindica seus direitos, e a violência policial acontece de Norte a Sul, de Leste a Oeste no Estado de Minas Gerais, vejamos algumas intervenções:

- De acordo com a publicação no jornal “Hoje em Dia” durante protestos em Belo Horizonte, a Ouvidoria do Estado recebeu 51 denúncias de violência policial;

- De acordo com o jornal “TV Alterosa”, moradores de Diamantina denunciaram violência policial durante protestos;

- De acordo com o jornal “O Globo”, durante manifestação em Montes Claros, uma índia foi presa e agredida por policiais.

Vale ressaltar, que a violência policial sempre teve presente na sociedade brasileira, vitimando inúmeras pessoas com completa violação dos direitos humanos, vejamos:

- 7 de outubro de 1963 – A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais atira, com metralhadoras, contra os funcionários desarmados da Usiminas que se manifestavam na portaria da empresa. Oito pessoas (incluindo uma criança de colo) morreram. O evento ficou conhecido como Massacre de Ipatinga/MG.

- 2 de outubro de 1992 – Cento e onze detentos da Casa de Detenção de São Paulo – Carandiru - são mortos por policiais militares. A intervenção da polícia tinha como justificativa acalmar uma rebelião, mas acabou em uma verdadeira chacina. Sobreviventes afirmam que o número de mortos é superior ao divulgado e que a polícia estava atirando em detentos que já haviam se rendido ou que estavam se escondendo em suas celas. Como consequência do chamado massacre do Carandiru está a fundação do Primeiro Comando da Capital.

- 23 de julho de 1993 – Seis crianças de rua são mortas por dois policiais e um expolicial enquanto dormiam em frente à Igreja da Candelária no Rio de Janeiro. O evento ficou conhecido como chacina da Candelária.

- 29 de agosto de 1993 – Após a morte de quatro policiais em 28 de agosto de 1993 no bairro de Vigário Geral, oficiais da Polícia Militar decidem se vingar, e executam vinte e um moradores da favela, numa das maiores chacinas do estado do Rio de Janeiro.

- 17 de abril de 1996 – Dezenove sem-terra são mortos pela Polícia Militar do Estado do Pará no que ficou conhecido como massacre de Eldorado dos Carajás. No incidente, a polícia estava encarregada de remover os sem-terra que bloqueavam a rodovia BR-155, que liga o norte ao sul do estado.

- 7 de dezembro de 2008 – Nilton Cesar de Jesus, torcedor do São Paulo é baleado na cabeça pela Polícia Militar do Distrito Federal antes de jogo com o Goiás na entrada do Estádio Bezerrão. Inicialmente, a PM declarou que o disparo foi acidental e que o torcedor teria tentado tirar a arma do policial. Porém, um vídeo feito pela Rede Record mostra que o torcedor não reagiu ao ser abordado pelo PM. Nilton morreu no hospital quatro dias depois.

- 20 de novembro de 2009 – O paraibano João Maria Ferreira é morto a tiros pela Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro após ameaçar banhistas e policiais com uma faca na Praia do Arpoador. De acordo com a PM, ele já estava sendo acompanhado por bombeiros, que não conseguiram detê-lo. O Corpo de Bombeiros negou a informação.

- 27 de outubro de 2013 – Douglas Rodrigues de 17 anos passava com o irmão de 13 anos em frente a um bar na Vila Medeiros, zona norte de São Paulo, quando foi abordado por policiais e vítima de um disparo certeiro no peito. “*Por que o senhor atirou em mim?*”, teria perguntado ao PM, segundo a mãe, Rossana de Souza. Douglas foi levado a um hospital da região, mas não resistiu.

- 23 de setembro de 2015 – Herinaldo Vinicius Santana, de 11 anos, foi morto a tiros no Complexo do Caju, Rio de Janeiro; policiais militares foram afastados para apuração.

- 13 de agosto de 2015 - a maior chacina do ano no Estado de São Paulo, que deixou 18 mortos nas cidades de Barueri e Osasco, na periferia da capital, suspeitos policiais militares e guardas municipais.

Insta esclarecer, que conforme o levantamento divulgado pelo Conselho Nacional de Justiça, com base em informações de defensorias públicas e tribunais de Justiça de São Paulo, Espírito Santo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, ao menos 473 supostos casos de tortura e outros tipos de violência policial foram relatados por pessoas autuadas em flagrante e ouvidas nas chamadas audiências de custódia, que examinam prisões em até 24 horas. Em Minas Gerais, onde o projeto do CNJ foi implantado em agosto, foram registradas 958 audiências e 73 denúncias de agressão policial até 29 de setembro.

Por outro lado, os membros do Conselho Nacional dos Direitos Humanos (CNDH), motivados pela escalada de violência e de denúncias de mortes cometidas por agentes públicos e autoridades policiais no País, como a Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) reconhecem o angustiante momento por que passa a sociedade brasileira ao se ver dividida entre amedrontar-se diante de uma violência cada vez mais próxima de seu dia a dia e a inevitabilidade de ser protegida por uma polícia desvirtuada por práticas que se repetem cada vez mais amiúde.

Com efeito, segundo *Relatório Anual sobre a Situação Global dos Direitos Humanos*, um capítulo referente ao Brasil, faz críticas ao uso excessivo da força policial e às condições carcerárias no país, além de menções a corrupção, exploração trabalhista e violência contra membros da comunidade LGBT.

Ademais, segundo o *relatório anual da organização internacional Human Rights Watch*, um dos principais desafios do Brasil na área de direitos humanos ainda é a violência policial. Com avaliações sobre um conjunto de quase noventa países, o documento inicia o capítulo sobre o Brasil afirmando que, embora tenha se tornado uma voz importante no cenário internacional nos debates sobre direitos humanos, no plano doméstico os desafios ainda são enormes.

Diante de todos esses acontecimentos e em tempos de justas e verdadeiras cobranças por mais segurança e mudança e aprimoramento do modelo das Polícias e do Sistema de Justiça Criminal, no dia 5 de outubro do corrente ano, a Comissão de Constitui-

ção e Justiça e de Cidadania (CCJ) da Câmara dos Deputados promove seminário em Belo Horizonte, para discutir o chamado *ciclo completo de polícia*. A medida está prevista na Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 431/14, do deputado Subtenente Gonzaga (PDT-MG), que inclui entre as atribuições de todas as polícias brasileiras a investigação e a oferta de provas ao Ministério Público para efetivar uma denúncia. Atualmente, essas atividades estão restritas às polícias Civil e Federal. Essa proposta para nós, sendo aprovada dará mais atribuições à polícia militar, sendo um novo viés para o Estado democrático de direito, vez que não atende aos anseios da sociedade brasileira, até porque a estrutura organizacional da segurança pública é herdada da ditadura.

Faz mais que urgente um novo modelo de segurança pública que garanta aos cidadãos o direito a dignidade da pessoa humana, principio este insculpido em nossa Constituição Cidadã, haja vista que conforme os dados acima citados, a insegurança dos cidadãos cresce a cada dia, e o resultado dessa situação é um cada vez mais profundo distanciamento entre a sociedade e a polícia.

Gestão Estratégica em Políticas Públicas
SEGURANÇA PÚBLICA HERDADA

Equipe 5 - Grupo 3 -Turma 5

Aldo Escobar

Caio Ítalo Correa Marques

Carlos Antônio Lopes

Elaine Aparecida Rodrigues

Márcio Nikoska

Belo Horizonte

Novembro de 2015