

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FERNANDO SEVERO MACIEL**

**ESTUDO DE SEMELHANÇAS ENTRE FUNÇÕES NOS  
CARGOS DA POLÍCIA MILITAR, POLÍCIA CIVIL E  
MINISTÉRIO PÚBLICO**

**TRABALHO DE CURSO**

**Sant'Ana do Livramento**

**2015**

FERNANDO SEVERO MACIEL

**ESTUDO DE SEMELHANÇAS ENTRE FUNÇÕES NOS  
CARGOS DA POLÍCIA MILITAR, POLÍCIA CIVIL E  
MINISTÉRIO PÚBLICO**

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa UNIPAMPA como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Victor Hugo Veppo Burgardt

**Sant'Ana do Livramento**

**2015**

**Fernando Severo Maciel**

**ESTUDO DE SEMELHANÇAS ENTRE FUNÇÕES NOS CARGOS DA POLÍCIA  
MILITAR, POLÍCIA CIVIL E MINISTÉRIO PÚBLICO**

Trabalho de Curso apresentado como  
requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Administração pela  
Universidade Federal do Pampa -  
UNIPAMPA.

Área de Concentração: Administração  
Pública

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: Novembro de 2015.  
Banca examinadora

---

Prof. Dr. Victor Hugo Veppo Burgardt  
Orientador  
Administração – UNIPAMPA

---

Prof. Msc. Luiz Edgar Araujo Lima  
Administração – UNIPAMPA

---

Prof.<sup>a</sup> Msc Diego Dorneles Goulart  
Economia – UNIPAMPA

## RESUMO

O trabalho de conclusão teve o intuito de realizar uma análise buscando similaridades entre três organizações responsáveis por um setor de extrema importância, a segurança pública do estado do Rio Grande do Sul. Foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva-exploratória, utilizando uma abordagem qualitativa onde foram coletados dados através de entrevistas contendo perguntas abertas.

Colaboraram para a pesquisa dois promotores do Ministério Público, uma delegada da Polícia Civil, visto que atualmente no município só existe um delegado no exercício, também foram questionados para o desenvolvimento do trabalho dois capitães da Polícia Militar, todos profissionais citados exercem suas funções no município de Santana do Livramento. Para a coleta de dados foi utilizado um gravador digital que possibilitou o armazenamento integral de todos os relatos fornecidos pelos participantes da pesquisa, sendo que os mesmos concordaram com a gravação e o fornecimento de seus dados pessoais ao responder os questionamentos, o áudio original de cada respondente se encontra em posse do entrevistador para consulta se necessário, a seguir o desenvolvimento do trabalho até a sua solução, onde foi possível verificar a ligação existente entre estes instrumentos estatais que juntos combatem a delinquência no Estado, para isso utilizam da troca de informações e a boa relação existente, onde ambos trabalham de maneira contínua em prol da sociedade.

Palavras-chave: Segurança Pública, Organizações, Estrutura organizacional, funções e cargos públicos.

## **ABSTRACT**

The conclusion of the work have the aim to realize a review. Searching similarities between the three responsible organizations for an extremely important sector, the Public Security of the state of Rio Grande do Sul. It was realized a research descriptive\ exploratory , using a qualitative approach and they were collected informations through interviews with open questions. Have collaborated with the research two public promoters of the public ministry, one officer by the civil police , as at this moment only exist one officer to command this police force, and also were questioned two captains of the military police. All this professionals mentioned in this research performed their duties in the city of Santana do Livramento. To make this school work was used a digital recorder who allowed the full storage of all reports, provided by the participants. Also they agreed with the recorder and provider of the personal information about them, case we needed to consult. All the audios are with the interviewer. Next , the development of the work until your solution. Where it was possible to verify the link between these state instruments that together fight crime in the state to use this exchange of information and good relationship where both work continuously to society.

Keywords: public security, sector, organizations, organizational structure, functions and public offices.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 PROBLEMÁTICA .....	8
1.2 OBJETIVOS .....	9
1.2.1 Objetivos específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA .....	9
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>18</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	18
3.2 MÉTODO ESCOLHIDO .....	18
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	19
3.3.1 Universo da pesquisa e amostragem (etapa quantitativa) ou Grupo de Respondentes (etapa qualitativa).....	18
3.3.2 Aplicação do instrumento de coleta de dados ou Forma de coleta dos dados .	18
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	18
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>20</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>32</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações em geral possuem suas próprias culturas, adquiridas no decorrer do tempo de vida que possuem. Culturas organizacionais são um “(...) sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das outras (...)” (ROBBINS et al, 2010, p.470) que são criadas a partir de experiências, aprendizados, modelos. Porém alguns fatores determinam o modelo de estrutura de cada organização. Este trabalho realizou um estudo sobre as estruturas organizacionais a partir dos cargos de chefia existentes, organizações com finalidades, aparentemente, semelhantes, mas, com métodos de organização diferentes.

Foram pesquisadas as estruturas organizacionais da Polícia Militar, Polícia Civil e Ministério Público, sendo que estrutura organizacional é definida como “(...) a forma como as tarefas no trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas (...)” (ROBBINS et al, 2010, p.470). Um aspecto importante na forma como a instituição é organizada e coordenada é a maneira como seus gestores utilizam o poder que possuem quando na tomada de uma decisão, onde poder é “(...) à capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de tal modo que B faça alguma coisa que normalmente não faria (...)” (ROBBINS, 2009, p.174). As instituições propostas para o estudo compõe a ferramenta que o Estado utiliza para combater a criminalidade em algumas de suas esferas, a Segurança Pública, tal instrumento visa um melhor convívio das pessoas em sua coletividade, utilizando de seus meios punitivos para coibir crimes, infrações ou atos ilícitos e impróprios cometidos por membros da sociedade que não respeitam os direitos alheios.

O estudo realizou uma comparação funcional nos diferentes órgãos, verificando pontos convergentes de igualdade de poder, conhecendo formas como cada instituição é dividida e como é gerenciado cada setor por seus líderes, onde liderança é “(...) a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos (...)” (ROBBINS, 2009, p.154).

## 1.1 Problemática

A cada dia que passa o Estado se depara com uma série de atos que atentam contra a Segurança Pública, agindo contra a ordem pública e a incolumidade das pessoas. Para isso busca combater tais atos utilizando-se das ferramentas que possui. Assim esse documento realizou um estudo mais aprofundado em três desses órgãos, a Polícia Militar, a Polícia Civil e o Ministério Público.

Segurança Pública é um assunto que gera diversas dúvidas e questionamentos na atualidade, dados da Secretaria de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul informam que no ano de 2014 houve um aumento no número de crimes como homicídios dolosos, roubo, furto, entre outros (CORREIO DO POVO, 2014). Conversas giram em torno do aumento da criminalidade e críticas quanto ao funcionamento dos órgãos que compõe esse setor. Dentre as perguntas mais frequentes surge um questionamento: de que maneira integrar as forças que combatem a violência no país? Para tanto o estudo propôs analisar administrativamente as estruturas da Polícia Militar, Polícia Civil e Ministério Público, conhecer o funcionamento de cada órgão e verificar semelhanças referentes a hierarquia de cada um destes.

Foi confeccionada uma análise com profissionais da área, observando suas funções nos setores de atuação. Entretanto ao observar cada um, o estudo tem a finalidade de encontrar semelhanças entre estes, atentando sempre para o funcionamento e cultura organizacional separadamente e em conjunto.

Partindo dessas considerações o objetivo do trabalho foi responder a seguinte questão: **há nas respectivas estruturas administrativas semelhanças entre funções nos cargos da Polícia Militar, Polícia Civil e do Ministério Público?**

A seguir serão apresentados os objetivos que se buscou atingir para solucionar o problema de pesquisa proposto.



## 1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar se **há nas respectivas estruturas administrativas semelhanças entre funções nos cargos da Polícia Militar, Polícia Civil e do Ministério Público** no Estado do Rio Grande do Sul, no Brasil, no ano de 2015.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

-Identificar a existência de similaridades nas funções nos cargos de liderança das três organizações, para maior integração das instituições.

-Verificar se há troca de informações e apoio mútuo nas três organizações.

-Analisar a relação de poder nas lideranças institucionais destacadas neste estudo.

-Verificar o horizonte de autoridade de cada liderança que participou da pesquisa.

## 1.3 Justificativa

As organizações em destaque possuem em suas estruturas maneiras próprias de gerenciar as situações rotineiras que enfrentam. O estudo realizou uma análise com profissionais de cada organização, observando como estes atuam em cada órgão, verificando semelhanças e diferenças nas três esferas, com o objetivo de conhecer cada instituição de uma forma mais ampla e ver a existência de procedimentos semelhantes.

Foram analisadas as funções nos cargos de liderança em cada corporação, procurando identificar de que maneira se assemelham com suas tarefas nas demais organizações em estudo. Desse modo o estudo propôs observar os procedimentos semelhantes e sugerir a melhor maneira dentre as três para se alcançar cada objetivo, cada estrutura possui uma relação própria de poder hierárquico. Foi realizado uma análise dessas relações de poder, algo que contribuirá para futuros estudos da comunidade acadêmica, juntamente com análise das estruturas

organizacionais existentes atualmente em cada corporação e um melhor conhecimento dessas funções em cada órgão.

Na continuação, a demonstração de como foi estruturado o trabalho, para que se possa observar as partes que compreendem os tópicos principais e que englobam todo documento.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

A estrutura do trabalho está composta por cinco partes, sendo: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Análise de Dados e Referências Bibliográficas.

No primeiro capítulo é tratado a exposição do trabalho através da introdução, juntamente com a problemática e a justificativa do estudo.

O segundo capítulo mostra o Referencial Teórico, confeccionado a partir de uma pesquisa bibliográfica, apresentando conceitos referentes a pesquisa proposta.

No terceiro capítulo demonstra os métodos que foram utilizados para desenvolver a pesquisa.

O quarto capítulo do trabalho expõe as entrevistas realizadas com membros de cada instituição, sendo feita uma análise do conteúdo apresentado.

No quinto capítulo serão expostas as referências bibliográficas que auxiliaram em todo o estudo.

No seguimento será oferecido o referencial teórico, que contém o embasamento para realização da pesquisa, utilizado para auxiliar na busca da solução do problema proposto pelo trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Estrutura organizacional**

As organizações em geral possuem estruturas que melhor se adaptam com seu setor de atividade, onde estrutura organizacional é “(...) a forma como as tarefas no trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas (...)” (ROBBINS et al, 2010, p.470). O tempo e a experiência fizeram com que cada órgão funcional encontra-se a melhor maneira de exercer suas funções.

Dessa maneira em âmbito geral existem três modelos mais comuns que são adotados como exemplo para as organizações, o primeiro é a estrutura simples “(...) estrutura organizacional caracterizada pelo baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa e pouca formalização (...)” (ROBBINS et al, 2010, p.470), em segundo lugar temos a burocracia “(...) estrutura organizacional caracterizada por uma elevada especialização e formalização, na qual as tarefas são agrupadas em departamentos funcionais, a autoridade é centralizada, a amplitude de controle é reduzida e o processo decisório acompanha a cadeia de comando (...)” (ROBBINS et al, 2010, p.470), em seguida a estrutura matricial “(...) estrutura organizacional que cria uma dupla linha de autoridade; combina a departamentalização funcional e a por produto (...)” (ROBBINS et al, 2010, p.470).

O presente documento visou através do conhecimento de seus gestores, analisar as estruturas organizacionais da Polícia Militar, Polícia Civil e Ministério Público, observando como funciona cada órgão e de que maneira se assemelham.

Na continuação será apresentado o conceito de hierarquia, que contribuirá para o desenvolvimento do trabalho até sua conclusão.

### **2.2 Hierarquia**

A hierarquia é uma maneira de coordenar uma organização, onde a coordenação é “(...) um processo seletivo de intervenções e respostas por meio de comunicações entre pessoas situadas em diferentes escalões (...)” (MESAROVIC et

al, 1970, p.50 apud BERNARDES; MARCONDES, 2003, p.117), utilizando a hierarquia como caminho de comunicação onde:

A via hierárquica é o caminho que seguem, passando por todos os graus da hierarquia, as comunicações que partem da autoridade superior ou que lhe são dirigidas. Esse caminho é imposto, ao mesmo tempo, pela necessidade de uma transmissão segura e pela unidade de comando. Mas ele não é sempre o mais rápido; às vezes, é desastrosamente longo nas empresas muito grandes, principalmente no estado (FAYOL, 2010, p. 57).

Foi realizado um estudo em cada instituição proposta, identificando toda a forma de hierarquia existente e posterior estabeleceu-se uma relação de semelhança entre os três órgãos. Na continuação, outro tópico que contribuiu para a solução do problema foi às relações de poder, que possibilitaram o conhecimento das espécies de poder existentes em cada gestão nos órgãos de estudo, desta forma auxiliando na análise final.

### **2.3 Relações de Poder**

Toda organização possui relações de poder, onde poder é conforme Robbins (2009, p.175) “(...) à capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de tal modo que B faça alguma coisa que normalmente não faria (...)”, algo que define bem o poder é a questão da dependência, quanto maior o grau de dependência de um indivíduo em relação a outro maior é o grau de poder existente, dependência é o “(...) relacionamento entre B e A, quando A possui algo que B deseja (...)” (ROBBINS et al, 2010, p.470).

O poder é dividido em algumas fontes sendo:

o Poder coercitivo “(...) que deriva da capacidade de punir ou recomendar sanções pela não obediência (...)”, Poder de recompensa “(...) associado à capacidade de distribuição de recompensas vistas como valiosas pelos outros, Poder legítimo “(...) resultante da posição ocupada na hierarquia da organização, ou seja, da posse de autoridade formal (...)”, Poder pessoal “(...) influência derivada das características individuais (...)” , Poder de competência “(...) que se exerce como resultado da posse de habilidades, competências ou conhecimentos distintivos (...)” e o Poder de referência “(...) associado à identificação com um indivíduo que possua recursos ou traços pessoais favoráveis e desejáveis (...)” (ROBBINS et al, 2010, p.403).

O estudo buscou ainda verificar as relações de poder existentes em cada organização e de que maneira funciona essa dependência existente entre os membros da instituição. Outro ponto que auxiliou na solução do problema foi a definição de autoridade, visto a singularidade de cada órgão até a realização deste trabalho, estes conceitos oferecidos puderam despertar maneiras de investigar o método de trabalho realizado em cada instituição, a seguir o conceito exibido deste tópico.

## **2.4 Autoridade**

Toda instituição possui indivíduos que detêm algum dos poderes elencados anteriormente, porém além do poder, a posição funcional influencia no controle que o gestor terá dentro da organização. Sinônimo de poder legítimo, a autoridade formal é “[...] o poder baseado na compreensão geral de que indivíduos, ou grupos específicos, têm o direito de exercer influência, dentro de certos limites, em virtude de sua posição na organização [...]” (STONER; FREEMAN, 1999, p.254). Sendo assim gestores possuem essa autoridade em seus comandados, mas para Stoner e Freeman (1999) essa autoridade possui duas visões que definem de que maneira o subordinado recebe uma ordem e toma a decisão de executar ou não o comando. A visão clássica diz que aquele que administra a organização tem o direito de dar uma ordem e por consequência o indivíduo subordinado o dever de executá-la. Já na visão da aceitação diz que o indivíduo influenciado possui um grau maior de autoridade que o do influenciador e este decide se cumpre ou não a ordem recebida.

A pesquisa procurou mostrar a autoridade e a forma como essa autoridade é utilizada na gerência de cada órgão do estudo. Posteriormente os tópicos utilizados para o embasamento teórico, serão apresentadas de forma breve as instituições escolhidas para realização desta pesquisa, algumas das mais importantes na área de segurança, que através do trabalho realizado combatem a criminalidade existente por todos locais onde suas atividades conseguem alcançar, cada uma da sua maneira, após analisar estas corporações, se almeja uma resposta de maior eficácia em prol da segurança pública.

## 2.5 As organizações em estudo

### 2.5.1 Polícia Militar

A Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Sul possui o nome de Brigada Militar. Durante sua história a corporação teve diversos nomes, dentre eles foi conhecida como Força Policial, Corpo Policial, Guarda Cívica, entre outros, porém finalmente no ano de 1982 foi batizada de Brigada Militar que permanece até hoje (BRIGADA MILITAR, 2014).

A instituição fez parte de alguns fatos que marcaram a história, teve participação na Guerra do Paraguai no ano de 1865, Revolução Federalista e no ano de 1935 iniciou suas atividades de policiamento ostensivo (BRIGADA MILITAR, 2014). Para Almeida e Martins (2003, p. 9) trata-se de uma “ Instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, destinada à preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio ”.

Compete ainda a Brigada Militar:

Executar, com exclusividade, ressalvada a competência das Forças Armadas, a polícia ostensiva, planejada pela autoridade Policial-Militar competente, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos; atuar preventivamente, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde presuma ser possível a perturbação da ordem pública; atuar repressivamente, em caso de perturbação da ordem pública e no gerenciamento técnico de situações de alto risco; exercer atividades de investigação militar; atuar na fiscalização e controle dos serviços de vigilância particular no Estado; executar o serviço de prevenção e combate a incêndio; fiscalizar e controlar os serviços civis auxiliares de combate a incêndio; realizar os serviços de busca e resgate aéreo, aquático e terrestre no Estado; e executar as atividades de defesa civil no Estado (ALMEIDA; MARTINS, 2003, p. 10).

A organização apresentada é a responsável por realizar a segurança da população de uma maneira mais visível à sociedade, até mesmo pelo uniforme que utiliza a fim de representar a força do Estado e distinguir-se das demais entidades que também auxiliam regularmente no combate as ilegalidades existentes de maneira rotineira na coletividade, a seguir será apresentada outra força policial que trabalha tem o mesmo objetivo, lutar pela segurança da sociedade.

## 2.5.2 Policia Civil

A criação da Polícia Civil gaúcha foi oficializada no ano de 1841 através da lei nº 261, assinada por Dom Pedro II, possuía os cargos de Subdelegado, Delegado e Chefe de Polícia.

No ano de 1929 nasce a Guarda Civil, juntamente com a Guarda de Trânsito, fazia parte da polícia civil. “[...] Em 1947, pela primeira vez a Polícia Civil é prevista na Constituição do Estado, assim dispondo no art. 230: “A Polícia Civil tem a função de tornar efetivas as garantias individuais, a segurança e a tranquilidade pública e de prestar sua colaboração à justiça repressiva” [...]”(POLICIA CIVIL, 2014).

A Polícia Civil está descrita na Constituição Federal em seu Art. 144, “(...)§ 4º Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares (...)” (BRASIL, 1988).

São atribuições da Polícia Civil:

- I - exercer as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares;
- II - determinar a realização de exames periciais, providenciando a adoção de medidas cautelares, visando a colher e a resguardar indícios ou provas da ocorrência de infrações penais ou a assegurar a execução judicial;
- III - praticar os atos necessários para assegurar a apuração de infrações penais, inclusive a representação e o cumprimento de mandado de prisão, a realização de diligências requisitadas pelo Poder Judiciário ou pelo Ministério Público nos autos do inquérito policial e o fornecimento de informações para a instrução processual;
- IV - zelar pela ordem e segurança pública, promovendo ou participando de medidas de proteção a sociedade e ao indivíduo;
- V - colaborar para a conveniência harmônica da sociedade, respeitando a dignidade da pessoa humana e protegendo os direitos coletivos e individuais;
- VI - adotar as providências necessárias para evitar perigo ou lesões as pessoas e danos aos bens públicos ou particulares; e
- VII- organizar, executar e manter serviços de registro, cadastro, controle e fiscalização de armas, munições e explosivos, e expedir licença para as respectivas aquisições e portes, na forma da legislação pertinente, (POLICIA CIVIL, 2014).

O trabalho realizado por essa instituição é um complemento da força que o Estado possui para combater a delinquência que devasta a população, de forma

mais discreta, devido ao não uso de uniforme que identifica o policial civil, realiza suas ações de forma frequente através de operações e como mais reconhecido através da mídia ações que objetivam cumprimentos de mandados de prisão ou com outros objetivos como buscas. A continuação do trabalho apresenta um órgão que dentre as atribuições, tem a função de fiscalizar as duas primeiras instituições apresentadas, porém a realização de um trabalho conjunto é que exhibe o poder desta ferramenta do Estado.

### **2.5.3 Ministério Público**

O Ministério Público foi criado no Brasil na época do império no ano de 1832 através do Código de Processo Penal do Império, momento que originou a sistematização dos atos deste órgão. A instituição foi evoluindo no decorrer do tempo e no ano de 1985 ganhou força através da lei <sup>o</sup> 7.347 que trata da Ação Civil Pública. Esta responsabiliza autores de danos em várias esferas, atribuindo à função de agente dos interesses difusos e coletivos. No ano de 1988 através da nova Constituição o MP juntamente com a Advocacia-Geral do Estado e a Defensoria Pública tornou-se parte das Funções Essenciais da Justiça, sendo um representante da sociedade (MINISTÉRIO PÚBLICO RS, 2014).

O Ministério Público é administrado pela Procuradoria Geral da Justiça e seu quadro funcional é composto por Procuradores, Promotores, servidores da justiça e estagiários, os Procuradores e Promotores são funções de carreira no órgão e executam atos judiciais e extrajudiciais nos campos cível, criminal e áreas especializadas que compreendem meio ambiente, ordem urbanística, patrimônio público, consumidor, cidadania e infância e juventude (MINISTÉRIO PÚBLICO RS, 2014).

Conforme o Art. 129 da Constituição Federal de 1988 são funções do Ministério Público:

I – promover, privativamente, a ação penal pública, na forma da lei;

II – zelar pelo efetivo respeito dos Poderes Públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos assegurados nesta Constituição, promovendo as medidas necessárias a sua garantia;



III – promover o inquérito civil e a ação civil pública, para a proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos;

IV – promover a ação de inconstitucionalidade ou representação para fins de intervenção da União e dos Estados, nos casos previstos nesta Constituição;

V – defender judicialmente os direitos e interesses das populações indígenas;

VI – expedir notificações nos procedimentos administrativos de sua competência, requisitando informações e documentos para instruí-los, na forma da lei complementar respectiva;

VII – exercer o controle externo da atividade policial, na forma da lei complementar mencionada no artigo anterior;

VIII – requisitar diligências investigatórias e a instauração do inquérito policial, indicando os fundamentos jurídicos de suas manifestações;

IX – exercer outras funções que lhe forem conferidas, desde que compatíveis com sua finalidade, sendo-lhe vedada a representação judicial e a consultoria de entidades públicas (BRASIL, 1988).

O Ministério Público é o instrumento que o Estado utiliza como órgão fiscalizador da Polícia Civil e Polícia Militar, capaz de exercer a capacidade de andamento processual por si só visto as diretrizes que possui, de acordo com as limitações que lhe são impostas, tornando-se um aparelho estatal de função própria, essencial para a sociedade através do trabalho realizado.

A seguir será apresentada a metodologia utilizada para toda realização da pesquisa proposta, onde constarão os procedimentos seguidos e detalhes que direcionaram a escolha do método aplicado para a obtenção da solução do problema proposto na pesquisa.

### **3 MÉTODO**

Nesta seção será estabelecido o método que foi aplicado na pesquisa, onde para Marconi e Lakatos (2009), o método é o conjunto de atividades que permite ao cientista alcançar o seu objetivo.

Na primeira seção foi abordado o tipo de pesquisa que foi feita. A segunda seção se trata do método aplicado. Na terceira seção é referente à técnica de coleta dos dados, o grupo de respondentes e como foi aplicado o instrumento de coleta de dados. A última etapa relata a forma de análise dos dados conquistados.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Quanto a natureza da pesquisa aplicada no estudo, foi escolhida a descritiva que para Gil (2010, p. 27) “têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.” Sendo que o objetivo do presente documento é analisar as relações existentes entre a Polícia Militar, Polícia Civil e Ministério Público, a pesquisa proposta se adequou ao objetivo almejado.

Foi realizada uma abordagem qualitativa que para Malhotra (2006, p. 66), a pesquisa qualitativa é “uma metodologia de pesquisa exploratória e não-estruturada que se baseia em pequenas amostras com o objetivo de prover percepções e compreensão do problema”. Foram realizadas entrevistas com membros de cada instituição para melhor compreensão das ações realizadas por cada organização.

#### **3.2 Método escolhido**

Foram utilizados dois métodos, onde um é a Pesquisa Bibliográfica que, para Gil, (2010, p. 29) essa pesquisa “é elaborada com base em material já publicado” para isto serão utilizados livros, anais de eventos científicos, material disponibilizado na internet, tudo para uma melhor compreensão do problema proposto.

O segundo método é a Pesquisa Documental onde Gil (2010, p.29) diz que “fonte documental quando o material consultado é interno à organização”, para tanto serão observados estatutos internos e legislações próprias da Polícia Militar, Polícia Civil e do Ministério Público.

### **3.3 Técnica de coleta de dados**

Coleta de dados para Marconi e Lakatos (2009, p.167) é “a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Assim sendo, além da pesquisa bibliográfica e documental, foram aplicadas entrevistas pessoais, Mattar (2008, p. 74) diz que “a entrevista pessoal consiste em que o entrevistador(s) e o(s) entrevistado(s) estejam em contato pessoal para a obtenção dos dados”.

#### **3.3.1 Grupo de Respondentes**

Os respondentes da pesquisa foram membros das três instituições, onde os cargos selecionados são os de Capitão da Polícia Militar, Delegado da Polícia Civil e Promotor do Ministério Público, cargos que exigem nível superior para seu ingresso.

#### **3.3.2 Forma de coleta dos dados**

Foram realizadas entrevistas presenciais com representantes de cada organização. Gil (2008) fala que esse tipo de entrevistas (face-to-face) são as mais tradicionais utilizadas.

### **3.4 Técnica de análise dos dados**

Conforme os estudos de Mattar (2008), p.197) “o objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados”. Luciano e Fossati (2008, p. 87) falam que “é na análise dos

dados que se faz a relação entre o problema de pesquisa com os dados do referencial teórico, ou seja, é nesse momento da pesquisa que se chega ao significado dos dados coletados”.

A pesquisa proposta, além do referencial bibliográfico e documental propõe através dos resultados interpretar os dados obtidos, com objetivo de responder o problema de pesquisa.

A continuação do estudo propõe toda análise realizada após as entrevistas com o grupo de respondentes selecionados, respostas de questionários, opiniões e pontos de vista depois de ofertados os conteúdos do referencial teórico a cada participante.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nessa parcela do trabalho são averiguados os resultados obtidos através das entrevistas com membros das instituições que o estudo propôs, a primeira parte irá apresentar os respondentes da pesquisa de forma breve, posterior à maneira como os entrevistados apresentaram as estruturas de suas organizações, e por fim a relação do referencial teórico com cada instituição, onde a cada entrevistado foi apresentado os conceitos de estrutura organizacional de acordo com Robbins, hierarquia conforme Fayol, fontes de poder segundo Robbins e autoridade conforme os conceitos de Stoner e Freeman.

A entrevista foi dividida em três tópicos para melhor entendimento e busca do resultado, o primeiro tópico trata da apresentação de cada respondente, onde constam dados da instituição, tempo de serviço, setor, entre outros. O segundo tópico dispõe das estruturas organizacionais conforme a visão de cada participante, onde são feitas perguntas que possibilitam aos questionados uma liberdade de expressão e visão individual perante a organização que efetuam suas funções. Por último o estudo possibilita aos participantes o compartilhamento de conhecimentos teóricos que foram inseridos no estudo com objetivo de auxiliar na solução do problema de pesquisa. Em acordo com o orientador do trabalho de conclusão o documento foi estruturado de tal maneira, com objetivo de viabilizar a maneira de análise dos resultados da pesquisa, a seguir os tópicos citados.

#### 4.1 Apresentação dos entrevistados

A pesquisa consta com uma amostra composta de 5 entrevistados, por conveniência, são profissionais da área de Segurança Pública que compõe o Ministério Público, Polícia Civil e Brigada Militar, sendo dois indivíduos de cada órgão, exceto da Polícia Civil visto que no município de Santana do Livramento atualmente existe apenas um Delegado em exercício, totalizando cinco entrevistados, os profissionais são:

Entrevistado A: É um profissional que atua no Ministério Público na cidade de Santana do Livramento, 39 anos, possui o cargo de 2º Promotor de Justiça Criminal, com 13 anos de serviço, ingressou na carreira através de concurso público, teve mudança apenas no local de trabalho, porém o cargo permaneceu o mesmo desde seu ingresso..

Entrevistado B: Atua no Ministério Público na cidade de Santana do Livramento, 50 anos, cargo de 1º Promotor de Justiça Cível possui 25 anos de serviço, ingresso através de concurso público na carreira, manteve sempre o cargo de promotor, mudando apenas a localidade de exercício.

Entrevistado C: Trabalha na Polícia Civil de Santana do Livramento, 42 anos, tem o cargo de Delegada de Polícia, 02 anos de serviço, ingressou na carreira através de concurso público, não houve mudança de cargo no decorrer da carreira.

Entrevistado D: É profissional da Brigada Militar, trabalha no 2º Regimento de Polícia Montada de Santana do Livramento, 38 anos, cargo de Capitão, possui 20 anos de serviço na instituição, ingresso através de concurso público, ingressou com aluno oficial, ao fim do curso que durou 4 anos obteve o cargo de tenente, posterior o cargo de capitão.

Entrevistado E: Profissional da Brigada Militar, exerce suas funções no 2º Regimento de Polícia Montada de Santana do Livramento, 45 anos, cargo de Capitão, possui 23 anos de serviços, ingresso através de concurso público, ingressou como soldado, após um concurso interno obteve o cargo de tenente e posterior o cargo de capitão.

## 4.2 Estruturas das organizações

**Entrevistado A:** Trabalha na Promotoria de Justiça Criminal, o Ministério Público do município é composto por cinco promotorias, sendo que a promotoria do respondente lida com crimes de reclusão e execução da pena, tem as funções de execução de pena e crimes graves com penas de reclusão, possui contato direto com outras promotorias e também de acordo com a necessidade é possível o apoio de Ministério Público da Cidade de Porto Alegre que possui mais ferramentas de assessoramento como exemplo a de imprensa, pesquisa. O setor em que trabalha de maneira integrada com outros, não existindo um grau de dependência, mas sim cooperação, em seu setor trabalha com 02 pessoas sendo um assessor jurídico e um estagiário.

Referente à importância da Polícia Civil e Brigada Militar o entrevistado não observa um grau maior de importância entre elas, mas sim a relação de interligação entre os órgãos, sua instituição possui uma boa relação com as demais, desta maneira existe uma troca de informações entre as instituições para exercer um melhor trabalho, são realizados trabalhos conjuntos constantemente através destas informações, possibilitando assim operações entre os órgãos. O entrevistado expõe a opinião de que uma melhor resposta a sociedade seria o aprimoramento da troca de informações para melhorar a sintonia do trabalho realizado.

**Entrevistado B:** Trabalha na Promotoria de Justiça Cível, que é composto de uma secretaria geral, um cartório e um setor de apoio jurídico, possui as funções de atuação na área cível nesta cidade, sendo processos de família e sucessões, além de atos infracionais realizados por adolescentes, no momento acumula a função de promotor eleitoral. O mesmo informa que a estrutura de sua promotoria não tem necessidade de um contato permanente direto com outro setor da instituição, possuindo autonomia, porém de acordo com a necessidade existe o suporte do Ministério Público da cidade de Porto Alegre para o fornecimento de informações. Informa que não existe a dependência de outro setor, mas sim o apoio como foi informado, trabalha diretamente com um assessor jurídico e dois estagiários, além de outros setores como secretaria e cartório.

Com relação à importância das outras instituições o mesmo observa uma importância semelhante, cada uma com seu papel e que se complementam, os trabalhos de uma se relacionam com da outra, informa que sua instituição possui uma boa relação com as demais, sendo uma postura colaborativa entre os órgãos. Pelo conhecimento que possui acredita que a troca de informações ocorre de maneira pontual, de acordo com a necessidade específica, não existindo um sistema de troca de informações permanente e institucionalizado, além de banco de dados. Informa que pontualmente existem operações conjuntas envolvendo os três órgãos além de outros, também em outras situações como apoios fornecidos pelas duas instituições ao Ministério Público. O entrevistado sugere maior integração e apoio entre os três órgãos, para uma melhor resposta a sociedade.

**Entrevistado C:** Trabalha na Delegacia de Polícia de Santana de Livramento, que recebe todas as notícias de crime através da Delegacia de Plantão que centraliza todas as ocorrências, posteriormente são repassadas para os devidos setores, como investigação, quando não se sabe a autoria do crime, ou quando já se conhece o autor do fato é instaurado o inquérito que vai para o cartório onde é apurado e posteriormente encaminhado ao judiciário. Tem como atribuições administração de pessoal, coordenação dos departamentos da delegacia dentre outras, possui contato direto com o DPI (Departamento de Polícia do Interior), localizado em Porto Alegre, além de outros de acordo com o crime que está sendo investigado.

Para o funcionamento do seu setor, depende principalmente da Delegacia de Plantão onde são geradas as ocorrências que abastecem o andamento da instituição, trabalha com um número em torno de 25 pessoas. Quanto à importância das outras instituições, o respondente deixa claro que cada uma tem seu papel, sendo a Brigada Militar com o policiamento Ostensivo e o Ministério Público através das funções que exerce, não existindo uma supremacia entre elas, informa que a relação existente é de compartilhamento de informações visto que o foco é o combate ao crime. Relata que pontualmente existe troca de informações, quanto às operações, de acordo com o trabalho a ser realizado existe um apoio e por consequência ações em conjunto entre os órgãos. Sugere que cada órgão fazendo da melhor maneira seu trabalho e auxiliando as outras instituições é possível gradativamente dar uma melhor resposta à sociedade.

**Entrevistado D:** Trabalha na chefia da 4ª seção do 2º Regimento de Polícia Montada, onde trata de logística, orçamento e patrimônio. O setor tem a função de assessoramento do comandante da unidade, além de servir como aporte para frações subordinadas que são os esquadrões da fronteira região oeste do estado. Tendo em vista a falta de efetivo da instituição, o mesmo responde por outras seções administrativas, além de responder pelo comando de esquadrões eventualmente. Tem contato direto com o comandante do Regimento e comandantes de esquadrões, além do subcomandante que gerencia todas as seções e emana ordens a serem cumpridas.

O setor do entrevistado depende das autorizações do comandante, sendo unicamente para assessoramento e emitindo resposta de acordo com as orientações recebidas, trabalha em com seis pessoas em seu setor. Referente à importância das outras instituições, o entrevistado não soube responder a pergunta, informando que cada instituição dentro de sua esfera de atribuições possui uma importância imprescindível, informa que existe uma boa relação entre os três órgãos, cada um cumprindo suas atribuições e respeitando os demais. Relatou que existe uma troca de informações, visto a naturalidade de aproximação destes órgãos que fazem parte da Segurança Pública.

Pelo conhecimento que possui, informa que se mantém operações conjuntas, onde existe a complementação de informações entre os órgãos, trazendo benefício comum para a comunidade. Na opinião do entrevistado os poucos investimentos do estado aos três órgãos, restringem bastante o trabalho, visto as dificuldades com o número de efetivo e orçamento, o que impedem um melhor trabalho à sociedade.

**Entrevistado E:** Trabalha no 2º Regimento de Polícia Montada na cidade de Santana do Livramento, responde pelas funções de Chefe da seção P3, que é responsável pela realização de operações no município, além do treinamento da tropa, e P2 que é o setor de inteligência da Brigada Militar, além de responder pelo comando do 1º Esquadrão, responsável pelo policiamento na cidade de Santana do Livramento. Informa que os setores P1 e P3 são de assessoria ao Comandante do Regimento, sendo o 1º Esquadrão subordinado ao próprio entrevistado, este subordinado ao Comandante da unidade que por sua vez é subordinado ao



Comandante do Comando Regional da Fronteira Oeste. Possui as funções de confeccionar e articular as operações realizadas no município e em toda área de abrangência, além do treinamento de todo efetivo que compõe os limites de seu comando, seriam os municípios de Santana do Livramento, Alegrete, São Gabriel e Rosário do Sul, realiza planos de operações em situações como invasões de terra em alguma localidade, no setor de inteligência, P2, trabalha em todas cidades de abrangência, e funciona como elo de ligação entra os esquadrões e o comando regional, em aspectos formais possui contato direto com comandante do regimento e comandando do CRPO-FO (Comando Regional de Policiamento Ostensivo da Fronteira Oeste), quanto a dependência de outro setor o entrevistado optou pela palavra complementação, que cada setor auxilia outro e não depende, trabalha com mais dois servidores no P3, no P2 são dez servidores e no 1º Esquadrão em torno de 150 servidores.

Com relação à importância dos outros órgãos o entrevistado relata que cada órgão possui seu grau de importância, porém por força legal o Ministério Público é um elemento a mais no tramite da documentação até o judiciário, porém na praticidade a Policia Civil torna-se mais importante devido a dinâmica na atuação e tramite de informações, questões cartoriais que a Polícia Civil proporciona. De acordo com sua experiência na cidade, Brigada Militar possui uma ótima relação com os demais órgãos, visto as grandes operações realizadas com sucesso entre os três órgãos. Guardados os requisitos legais existe uma total troca de informações entre as instituições.

Quanto a operações, são realizadas várias ações, geralmente com a Polícia Civil e a fiscalização do Ministério Público. Como sugestão, além dos três órgãos, o auxilio do judiciário, visto que a por simples falhas de procedimentos como simples palavras mal colocadas, possibilitam burlar a lei, o entrevistado supõe um enxugamento nas leis, para o sistema se tornar mais objetivo, onde o acusado já fosse encaminhado para a frente do juiz, receberia a sentença, minimizando as pilhas de processos nos juzados e proporcionando uma maior união entre os órgãos, segundo o entrevistado o delinquente já não acredita mais em sua punibilidade, o que gera a constante criminalidade.

### 4.3 Entendimento Teórico

**Entrevistado A:** Quanto à estrutura organizacional o mesmo não soube classificar de maneira precisa o Ministério Público através dos conceitos apresentados, porém de forma geral considerou como estrutura simples. Referente à hierarquia, o mesmo informa que seu cargo possui uma independência funcional que lhe permite autonomia para a tomada de decisões, observando algumas diretrizes da instituição, não sendo necessário o constante transporte de informações aos órgãos mais elevados da instituição, apenas em quando necessita de auxílio. Apresentadas ao entrevistado as fontes de poder que compõe o referencial, este optou como fonte de poder de melhor atribuição o Poder Legítimo. Quanto à autoridade o cargo permite que de acordo com suas funções, o seu limitador seja apenas a lei e as diretrizes do Ministério Público.

**Entrevistado B:** O mesmo considera que a estrutura organizacional do Ministério Público se aproxima mais da matricial. O mesmo relata que devido a seu cargo, o grau de independência funcional possibilita autonomia nas decisões, além se não estar sujeito a uma chefia que controle especificamente a maneira de atuação, por tais motivos não existe a necessidade de transporte de informações à um cargo elevado. A fonte de poder que melhor se adapta segundo o entrevistado é o Poder de Competência. Na atribuição de seu cargo, a independência funcional lhe proporciona autoridade dentro dos limites das normas legais do sistema jurídico, leis e da própria consciência, existe autonomia nas decisões do trabalho.

**Entrevistado C:** A entrevistada considera que a estrutura burocrática se assemelha melhor a instituição. Referente à hierarquia, a mesma tem autonomia no cargo, o que lhe possibilita tomada de decisões sem a consulta de outros níveis da instituição. Quanto a fonte de poder, foram escolhidas duas opções segundo o entendimento da entrevistada, sendo o Poder Legítimo e o Poder Pessoal. Dentro da instituição a entrevistada possui total autonomia nas decisões no setor em que exerce suas atividades.

**Entrevistado D:** A estrutura que o entrevistado melhor visualizou sua organização foi à burocrática. Quanto a hierarquia, a instituição do entrevistado utiliza constantemente o canal hierárquico onde o entrevistado observa falhas em ambos sentidos do canal, como alguma certa demanda que não necessitaria do conhecimento do comandante, podendo ser sanada em níveis mais baixos minimizando o excesso de informações que sobrecarregam o sistema. O poder que mais se identificou foi o Poder de Referência, que também observou tal poder com meta, a demonstração do trabalho perante o subordinado. Quanto a autoridade, a função do entrevistado não lhe proporciona total autonomia, visto que o poder decisório é feito pelo comandante, porém o cargo que possui lhe proporciona autoridade de polícia judiciária militar, que gera competência para elaboração de inquéritos policiais militares além de alguns procedimentos, o cargo de Capitão seria um cargo de oficial intermediário na instituição, sendo considerado o imediato a receber as informações do comando e proceder tais orientações.

**Entrevistado E:** O mesmo informa que apesar da evolução dos anos, classifica a instituição como burocrática, visto o padrão de procedimentos existentes na instituição. Referente à hierarquia, o mesmo informa que doutrinariamente, por se tratar de uma instituição militar, a estrutura militar é hierarquizada, sendo que todos tramites sejam seguidos de uma forma vertical, seguindo a cadeia hierárquica. O mesmo informa que atualmente observa que de acordo com seu conhecimento adquiridos, o Poder de Competência melhor se adequa a suas funções. Como Capitão o mesmo informa que é o assessor do comandante e de acordo com quem está no comando e sua argumentação que o mesmo faz com seu comandante, já no comando do esquadrão, seu cargo tem autoridade na tomada de decisões.

O passo seguinte é considerar as falas dos entrevistados, atentando à sinalizações que se tornam importantes para este estudo. É o que se verá a seguir.

#### **4.4. Analisando as falas**

Da mesma forma foram investigadas informações referentes ao envolvimento dos três órgãos do estudo, além da definição que cada entrevistado propôs para sua organização posterior a leitura do referencial teórico apresentado,

onde baseado na experiência de cada profissional, foram perguntas referentes à estrutura organizacional, hierarquia, fontes de poder e autoridade, os relatos destes profissionais foram de grande valia, com o fornecimento de informações de qualidade, experiências próprias em suas carreiras que possibilitaram visões únicas de um assunto de grande importância como é a segurança pública.

Os entrevistados possuem nível superior, com média de 42 anos de idade, o tempo de serviço dos respondentes varia de 2 até 25 anos, todos ingressaram nas devidas carreiras através de concurso público. Foi possível observar que os respondentes A, B e C já ingressaram na carreira com o cargo atual, diferente dos entrevistados D e E que tiveram mudança desde seu ingresso, ocupando cada um três espécies de cargo.

Os entrevistados A, C e E trabalham diretamente com a questão criminal em seus órgãos, porém o respondente B faz parte da área cível, mas também lida com questões criminais quando em situações de menor infrator, já o entrevistado D atualmente se encontra em um setor interno da instituição, contudo ambos candidatos B e D possuem alguma experiência profissional na área criminal.

O respondentes A, C, D e E possuem contato constante com outros setores das suas instituições, sendo por necessidade de troca de informações ou mesmo por aporte que fornece a outras áreas da organização, já o entrevistado B informou que a estrutura de sua promotoria não necessita de um contato com outros setores da instituição, apenas em caso de extrema necessidade, sendo solicitado um suporte do Ministério Público da cidade de Porto Alegre, que possui mais ferramentas para auxílio.

Quanto à dependência, os entrevistados C, D e E informam que possuem de alguma maneira possuem uma dependência de outro setor para desenvolverem suas atividades, já o respondente A relatou que não existe um grau de dependência, mas sim de cooperação entre os setores, o questionado B informou que não possui grau de dependência, apenas o suporte oferecido pelo órgão central.

O número de pessoas varia de acordo com o setor, os respondentes A e B informaram que seus setores possuem o máximo de 3 indivíduos, que se assemelha ao grupo do respondente D com 6 indivíduos, já os respondentes C e E possuem números maiores sendo 25 profissionais com o respondente C e devido aos setores

que comanda o respondente E possui 2 profissionais no P3, 10 no P2, além do número próximo de 150 profissionais no esquadrão.

Com relação à questão 10 que perguntava a cada respondente sua opinião sobre o grau de importância das outras duas instituições, os respondentes A, B e C não observam uma importância maior de algum dos órgãos mais sim uma relação de interligação, complementação e que cada um possui seu papel na luta por um trabalho melhor à sociedade, o respondente D não soube responder a questão, informando que cada um em sua esfera possui uma grande importância, já o respondente E relatou que quanto ao trâmite da documentação o Ministério Público possui um alto grau de importância, já quanto à praticidade e dinâmica de atuação a Polícia Civil torna-se mais importante.

Todos respondentes concordaram existir uma boa relação entre as instituições. Informaram a existência de uma constante troca de informações além de operações realizadas em conjunto com participação das três instituições ou no mínimo duas e por vezes acréscimo de mais instituições de acordo com a finalidade do trabalho.

Desta maneira sendo visível a permuta de dados entre os órgãos, algo que agiliza em diversos pontos o sistema de segurança estadual, fazendo com que através dessa boa relação existente e a eficiente utilização desse conhecimento adquirido possibilite sanar problemas existentes da melhor maneira possível.

Cada entrevistado sugeriu uma melhor maneira de resposta à sociedade, o respondente A sugere o aprimoramento da troca de informações para uma melhor sintonia do trabalho, o questionado B fala sobre uma maior integralização e maior apoio entre os órgãos, o respondente C sugere que cada um realize da melhor maneira o seu trabalho e auxiliando os demais seria possível de forma gradativa oferecer uma resposta melhor à sociedade, na opinião do entrevistado D um maior investimento do Estado nos três órgãos ajudaria a dar uma melhor resposta, visto que esse investimento iria para aumento do número de efetivo e orçamento das instituições, o questionado E supõe um enxugamento nas leis, tornando o sistema mais objetivo através do encaminhamento do acusado diretamente para o juiz, onde já receberia a sentença, minimizando as pilhas de processos existentes atualmente.

Com relação ao referencial teórico, foram apresentados aos entrevistados alguns conceitos, diante da primeira questão que tratava da estrutura organizacional da organização, o respondente A não soube classificar de maneira precisa sua instituição, porém após analisar o documento, de modo geral, optou pela estrutura simples “(...) estrutura organizacional caracterizada pelo baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa e pouca formalização (...)” (ROBBINS et al, 2010, p.470), os entrevistados B considerou que a estrutura organizacional do Ministério Público se aproxima mais da matricial “(...) estrutura organizacional que cria uma dupla linha de autoridade; combina a departamentalização funcional e a por produto (...)” (ROBBINS et al, 2010, p.470) e por fim os questionados C, D e E optaram pela estrutura burocrática “(...) estrutura organizacional caracterizada por uma elevada especialização e formalização, na qual as tarefas são agrupadas em departamentos funcionais, a autoridade é centralizada, a amplitude de controle é reduzida e o processo decisório acompanha a cadeia de comando (...)” (ROBBINS et al, 2010, p.470).

A questão seguinte tratava da hierarquia, que conforme Fayol (2010) é o percurso que as informações deslocam até o nível mais elevado ou mais baixo da instituição, desta forma os respondentes A, B e C informaram que possuem uma independência funcional e autonomia que lhes permite a tomada de decisões, não sendo necessário percorrer outros níveis institucionais para solucionar questões que surgem, já os candidatos D e E, por estarem em uma função de assessoramento, constantemente devem obedecer ao caminho de transporte das informações e aguardar a ordens recebidas, que irão definir qual resposta dar a questão pendente.

Foram apresentados conceitos de fontes de poder para cada entrevistado, onde o profissional A optou pelo Poder legítimo “(...) resultante da posição ocupada na hierarquia da organização, ou seja, da posse de autoridade formal (...)” (ROBBINS et al, 2010, p.403), os respondentes B e E escolheram o Poder de competência “(...) que se exerce como resultado da posse de habilidades, competências ou conhecimentos distintivos (...)”(ROBBINS et al, 2010, p.403), o entrevistado C optou por duas espécies sendo o Poder Legítimo, e o Poder pessoal “(...) influência derivada das características individuais (...)”(ROBBINS et al, 2010,

p.403), já o questionado D preferiu o Poder de referência “(...) associado à identificação com um indivíduo que possua recursos ou traços pessoais favoráveis e desejáveis (...)”(ROBBINS et al, 2010, p.403).

A última questão trata de autoridade “(...) o poder baseado na compreensão geral de que indivíduos, ou grupos específicos, têm o direito de exercer influência, dentro de certos limites, em virtude de sua posição na organização (...)” (STONER; FREEMAN, 1999, p.254), baseado nesse conceito os entrevistados A, B e C informaram possuir total autoridade na tomada de decisões da instituição, visto que seus cargos lhe proporcionam independência funcional e autonomia para tanto, sendo limitadores apenas a lei e algumas diretrizes da própria organização, já os respondentes D e E como estão em função de assessoramento do comandante não possuem tal autonomia, todavia o entrevistado E acumula a função de comandante de esquadrão, onde ali possui autoridade na tomada de decisões.

Este foi o trabalho desenvolvido baseado nas entrevistas realizadas com os sujeitos escolhidos para público de amostragem. É possível em tais falas se perceber o quanto pode ser interessante para a sociedade a sinergia entre os órgãos que cuidam da segurança e o quanto é importante que tal sistema seja bem utilizado pelo poder social. É o que qualquer grupo social espera e, ao que parece, tais sujeitos estão trabalhando para isto.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho acadêmico foi realizado na cidade de Santana do Livramento com profissionais da área de Segurança Pública que exercem suas atividades neste município, buscou-se averiguar através de entrevistas, um breve histórico de cada participante onde são fornecidas informações referentes a dados pessoais e tempo de serviço, os setores da instituição a qual o respondente pertence, assim como de que maneira o profissional observa a estrutura organizacional de sua organização, também foi solicitado à opinião pessoal com relação a outros órgãos que fizeram parte do estudo, o que permitiu se perceber certas expectativas dos depoentes com relação aos trabalhos que desenvolvem.

Nesta oportunidade, cabe salientar que os depoimentos coletados, por si já respondem as inquietudes que balizaram os objetivos deste estudo. Certamente que os referenciais teóricos escolhidos foram bastante importantes e suficientes para embasarem os argumentos utilizados na análise dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas com o público de amostragem.

Com relação aos aspectos metodológicos, é interessante que se ressalte a dificuldade inerente às entrevistas, ou seja, a dificuldade em se proceder as entrevistas, uma vez que os escolhidos aparentam certo receio e, não poucas vezes, tendem a “marcar para outro dia”, o que conspira contra o tempo do pesquisador, pelo fato de este ter um cronograma a cumprir.

Ainda com referência à metodologia adotada, após conseguidos os resultados que se buscou, é possível se dizer que o método foi o mais adequado e os autores utilizados para embasar a análise foram bem aproveitados e deram uma boa resposta à proposta inicial do estudo.

Com base, neste estudo, torna-se visível que os integrantes do Ministério Público, Polícia Civil e Brigada Militar possuem semelhanças de pensamentos, a complementação entre os órgãos auxilia no combate contra a criminalidade em âmbito geral, a boa relação entra as instituições é unânime nas opiniões, além da ideia constante de troca de dados que existe, demonstrando a ligação entre esses instrumentos estatais em prol da sociedade, foi observado que as organizações lutam em busca do mesmo objetivo, e para isso são necessárias umas às outras para a complementação do processo, a realização constante de ações conjuntas mostra que o estado utiliza da união de suas ferramentas para da melhor forma combater ao ilícito.

Desta forma foi sanado o problema proposto através da análise geral dos resultados de pesquisa e, observando as semelhanças apresentadas após os questionamentos referentes às semelhanças institucionais, observou-se que a cada questão apresentada, de uma maneira natural, no mínimo três respostas eram semelhantes, como exemplo a pergunta referente à estrutura da instituição, onde os respondentes C, D e E optaram pela estrutura burocrática como a que mais representa sua instituição, já no questionamento referente à hierarquia, os respondentes A, B e C possuem uma autonomia funcional que lhes permite o



ordenamento das decisões, diferente dos questionados D e E que necessitam seguir o canal hierárquico, como se observa, as respostas iam alternando entre os respondentes, e por consequência as similaridades existentes entre os órgãos, de maneira ampla mostrando a congeneridade do sistema como um todo.

Outro ponto de grande importância na solução da pesquisa foi à maneira como cada liderança observa a relação de poder que possui em seu órgão, mostrando que cada respondente através da maneira com que exerce suas funções, relacionou com a espécie de poder que sentiu-se mais a vontade quando foram transmitidos os conceitos teóricos da pesquisa, assim novamente mostrando semelhança nos respondentes A e C que optaram pelo Poder Legítimo, e nos B e E que escolheram o Poder de Competência, sendo escolhido o Poder de Referência pelo questionado D.

A questão que mais claramente demonstra a possibilidade de trabalho em conjunto entre os órgãos de estudo foi a que solicitava de cada integrante sua opinião com relação às demais instituições, onde os respondentes, de forma clara, visualizam a necessidade das ações em conjunto para o sucesso do trabalho.

Da mesma maneira, foi clara a existência rotineira de troca de dados entre os órgãos, desta forma unindo e proporcionando uma melhor interação entre as organizações. Outro ponto de grande importância para o estudo foi a apresentação de sugestões para responder da melhor forma à sociedade, ideias próprias e de quem realmente lida de forma diária com essa questão. Foi interessante o ponto de vista de cada entrevistado que, devido ao tempo de serviço, experiência de vida e capital intelectual, pôde, da sua maneira, observar possibilidades de melhoramento para o todo, sugestões de grande valia que, com certeza, podem auxiliar para a otimização de um serviço essencial à população.

Surge como sugestão para futuros pesquisadores um aumento na amostra, ou seja, pesquisas que avancem mais no universo institucional aqui trabalhado, tendo em vista o grande número de integrantes destas instituições espalhados pelo Estado e, por consequência, novas linhas de pensamento, além de pesquisas com outras ferramentas que o Estado possui, nessa luta constante contra a delinquência que assola a sociedade cada dia mais, gerando medo na população e estímulo aos criminosos.

É possível que estes trabalhos acadêmicos possam dar conta de ajudar os poderes públicos no sentido de sinalizarem para soluções que venham a ser úteis para uma sociedade cada vez mais engajada na busca da cidadania.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, João Antônio da Silva; MARTINS, Letícia Martins de. **Estudo Comparativo dos Ritos Organizacionais da Polícia Civil e da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul**, ENANPAD, 2003. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2003/COR/2003\\_COR806.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/COR/2003_COR806.pdf). Acesso em: 29 Nov. 2014.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da União nº191-A., Brasília, DF, 5 de Out. de 1988 , Angher, Anne Joyce. Vade Mecum: Acadêmico de Direito. São Paulo: Rideel, 2009.

BRIGADA MILITAR, **História**, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<https://www.brigadamilitar.rs.gov.br/Site/Historia.aspx>>. Acesso em: 7 Nov. 2014.

CORREIO DO POVO. RS: oito índices de criminalidade apresentam aumento no 1º semestre. **CORREIO DO POVO**, Porto Alegre, Agosto. 2014. Disponível em: <<http://www2.correiodopovo.com.br/Noticias/?Noticia=532099>>. Acesso em: 10 Dez. 2014.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

FOSSATI, Nelson; LUCIANO, Edimara. **Prática Profissional em Administração: Ciência, Método e Técnicas**. Porto Alegre: Sulina, 2008

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINISTÉRIO PÚBLICO, Conheça, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.mprs.mp.br/conheca>> Acesso em: 13 Nov. 2014.

POLICIA CIVIL. **Atribuições**. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.pc.rs.gov.br/conteudo/971/atribuicoes>>. Acesso em: 3 Dez. 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUGDE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**.. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WAGNER, John A; HOLLENBECK, John R.. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2009.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Dados do respondente

<b>Nome:</b>
<b>Idade:</b>
<b>Organização:</b>
<b>Cargo:</b>
<b>Tempo de serviço:</b>

### Questões:

#### Informações gerais sobre a instituição

1. Há quanto tempo trabalha na instituição?
2. De que maneira ingressou na carreira?
3. Teve mudança de cargo desde o seu ingresso?
4. Qual o setor que trabalha atualmente? Como está estruturado?
5. De que maneira funciona tal setor?
6. Que funções lhe são atribuídas?
7. Tem contato direto com quais setores da instituição?
8. Seu setor depende de outro para melhor funcionamento?
9. Trabalha com quantas pessoas?
10. Em sua opinião sobre a organização "X" e "Y", qual tem maior importância para a sociedade?
11. Como é a relação entre a sua instituição e esta organização?
12. Existe uma troca de informações entre as instituições?
13. Existe um trabalho em conjunto realizado por essas instituições?
14. Em sua opinião de que maneira as instituições poderiam desenvolver uma melhor resposta à sociedade?
15. Com relação a estrutura organizacional da instituição, você definiria ela como simples, burocrática ou matricial?
16. Quanto à hierarquia, sua instituição mantém um caminho básico, onde as informações serão percorridas até o mais alto nível de comando da organização?
17. Em seu cargo, qual fonte de poder melhor lhe é atribuído?
18. Até que ponto você possui autoridade no ordenamento de decisões da instituição?

