

**O EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA: ANÁLISES E REFLEXÕES**

**THE STAFFING OF THE MILITARY POLICE OF SANTA CATARINA: ANALYSIS AND REFLECTIONS**

**EL PERSONAL DE LA POLICÍA MILITAR DE SANTA CATARINA: ANÁLISIS Y REFLEXIONES**

**Luis Antonio Pittol Trevisan**

Mestre em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Professor da Faculdade da Polícia Militar de Santa Catarina (FAPOM/DIE)

Endereço: R. Visconde de Ouro Preto, n. 549, Centro, Florianópolis, SC, Brasil

E-mail: [luis.apt@gmail.com](mailto:luis.apt@gmail.com)

**Amanda Maciel Caneiro**

Doutoranda em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Auditora Fiscal da Prefeitura Municipal de Paranaguá/PR

Endereço: Av. Madre Benvenuta, n. 2037, Itacorubi, Florianópolis, SC, Brasil

E-mail: [amandamcarneiro@hotmail.com](mailto:amandamcarneiro@hotmail.com)

**Arlindo Carvalho Rocha**

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Professor e pesquisador na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Endereço: Av. Madre Benvenuta, n. 2037, Itacorubi, Florianópolis, SC, Brasil

E-mail: [arlindo.rocha@udesc.br](mailto:arlindo.rocha@udesc.br)

Artigo recebido em 20/10/2019. Revisado por pares em 26/11/2019. Reformulado em 30/11/2019. Recomendado para publicação em 15/12/2019. Publicado em 30/04/2020. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

©Copyright 2020 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

## RESUMO

O objetivo do presente artigo é analisar a evolução do efetivo da PMSC nas últimas duas décadas e meia e apresentar projeções de curto, médio e longo prazos que possibilitem traçar panoramas de gestão e de posicionamento estratégico da Corporação catarinense. O estudo é analítico quantitativo, valendo-se de ferramental estatístico apropriado, mas também qualitativo. Foram utilizados dados do período de 1994 a 2020, fornecidas pela Diretoria de Pessoal e Estado-Maior Geral. Os resultados, apresentados na forma de tabelas e comentários, de modo geral, apontam para a existência de deficiências no efetivo da PMSC e permitem algumas reflexões sobre os impactos que essas deficiências causam na política de segurança pública do País.

**Palavras-chave:** Segurança Pública; Polícia Militar; Efetivo policial; Política de recursos humanos.

## ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the evolution of the police staffing of the PMSC in the last two decades and half and present short, medium and long-term projections that make it possible to draw panoramas of management and strategic positioning of the Santa Catarina Corporation. The study is quantitative analytical, using appropriate statistical tools, but also qualitative. Data from the period 1994 to 2020, provided by the Directorate of Personnel and the General Staff, were used. The results, presented in the form of tables and comments, in general, point to the existence of deficiencies in the PMSC's staffing and allow some reflections on the impacts that these deficiencies cause in the public security policy of the country.

**Keywords:** Public security; Military police; Police force; Human resources policy.

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar la evolución del personal policial del PMSC en el las últimas dos décadas y media presentan proyecciones a corto, mediano y largo plazo que permiten dibujar panoramas de gestión y posicionamiento estratégico de la Corporación Santa Catarina. El estudio es analítico cuantitativo, utilizando herramientas estadísticas apropiadas, pero también cualitativo. Se utilizaron datos del período 1994 a 2020, proporcionados por la Dirección de Personal y el Estado Mayor. Los resultados, presentados en forma de tablas y comentarios, en general, apuntan a la existencia de deficiencias en la dotación de personal del PMSC y permiten algunas reflexiones sobre los impactos que estas deficiencias causan en la política de seguridad pública del país.

**Palabras clave:** Seguridad Pública; Policía militar; Fuerza policial; Política de recursos humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o ano de 2011, está em vigor o Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina, instrumento de planejamento e gestão estratégica que tem por objetivo consolidar princípios, valores e eixos estruturantes da Corporação, no afã de proporcionar repercussões e desdobramentos positivos em todos os níveis de sua atuação (SANTA CATARINA, 2013, 2015a).

A partir de então, a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) passou a balizar sua atuação administrativa e operacional dentro de critérios previamente estabelecidos e mensuráveis. Nesse movimento de mudança, propostas de melhoria foram introduzidas de forma planejada, em prol de uma atividade policial mais efetiva.

Nessa linha de inovações, buscando o aperfeiçoamento da dimensão estratégica, estabeleceu-se como perspectiva crítica para visão de futuro o fortalecimento e valorização do capital humano e organizacional da Corporação, consoante publicação da Portaria n.º 059, de 24 de janeiro de 2012 (SANTA CATARINA, 2012).

Dentro da perspectiva acima, prioridades, objetivos e metas foram definidos não só para atender à sociedade e aos cidadãos, mas também aos policiais militares, no sentido de lhes garantir (i) condições pessoais de trabalho e (ii) suporte organizacional necessário para prestar um serviço de qualidade (SANTA CATARINA, 2013, 2015a).

Nesse contexto, o “efetivo” está previsto como integrante do suporte organizacional e é composto pelas seguintes metas e indicadores: (1) Inclusão de policiais militares: possuir o número de policiais militares adequado às demandas sociais por segurança pública; (2) Servidores civis da Polícia Militar: alterar o quadro, ampliando o quantitativo e o número de funções exercidas; (3) Agentes temporários: garantir a permanência durante o tempo de contrato; (4) Guarnição mínima: garantir um número mínimo de policiais militares por município, adequado ao desempenho das atividades básicas de polícia ostensiva e preservação da ordem pública; (5) Liberação de efetivo para ações de polícia ostensiva e preservação da ordem pública: realocar o efetivo empregado em outras atividades para ações da atividade fim; (6) Movimentação: estabelecer critérios objetivos para a movimentação de policiais militares; (7) Disciplina: modernizar e adequar o regulamento disciplinar e

desenvolver ações de correção que previnam desvios de conduta de policiais militares ou os identifiquem em estágio inicial (SANTA CATARINA, 2013, 2015a).

Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar a evolução do efetivo da PMSC nas últimas duas décadas e meia e apresentar projeções de curto, médio de longo prazo. Optou-se por utilizar o método que enfatiza o caráter indutivo, adotando-se a técnica da pesquisa bibliográfica e documental em estudo de caso, com análise estatística e de conteúdo.

Trata-se de um estudo analítico que pretende fornecer informações estatísticas que possibilitem e sustentem o desenvolvimento de panoramas de gestão do efetivo, mas também apresentar, ainda que brevemente, algumas reflexões sobre os eventuais impactos que essas deficiências causam na política de segurança pública e no contexto das demais Polícias Militares (PMs) brasileiras.

Por conta desse objetivo, na sequência desta concisa introdução, são apresentados os seguintes tópicos: breve revisão teórica sobre segurança pública e sobre o efetivo policial ideal, no segundo e terceiro capítulo, respectivamente; no tópico quatro são estabelecidos os procedimentos metodológicos; no quinto capítulo há a apresentação e discussão dos dados, projeções sobre o efetivo da PMSC e a relação entre efetivo policial e política de segurança pública; o artigo encerra-se com a apresentação das conclusões e exposição das referências bibliográficas.

## **2 O DIREITO À SEGURANÇA PÚBLICA E A POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA**

A segurança é um direito de todos os brasileiros e estrangeiros que residam no Brasil, ou seja, pessoas indeterminadas e ligadas por circunstâncias de fato. O artigo 5º, caput, da Constituição Federal de 1988 (CF/88), que baliza toda a sistemática dos direitos individuais e coletivos, expressamente garante "aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade" (BRASIL, 1988). Trata-se, portanto, de um direito indivisível e difuso.

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

A falta de respaldo, por parte do Estado, de ações positivas tendentes a garantir a segurança, acaba por inibir o cidadão do pleno desenvolvimento da sua personalidade, do exercício de seus direitos cívicos, de propriedade, de acesso à cultura e lazer, enfim, de ter uma vida livre e segura, tornando-o refém da criminalidade e da sensação de insegurança. A efetivação de tal direito exige uma prestação estatal, demandando uma atuação positiva do Estado para que seja materialmente implementado o comando constitucional (SCHÄFER, 2013).

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

Elucidativa a lição de Schäfer (2013) acerca do direito à proteção, aplicável ao caso:

[...] por direitos à proteção entende Alexy os direitos do titular de direito fundamental frente ao Estado para que esse o proteja de intervenções de terceiros, situação que se estende desde a proteção ante ações de homicídio do tipo clássico até a proteção diante dos perigos do uso pacífico da energia atômica. A proteção pode ser ofertada mediante normas de direito penal ou de processo penal, de ações administrativas e de atuações fáticas (prevenção policial ostensiva, por exemplo). As ações positivas podem ser de caráter normativo (exemplo: fazer norma jurídica para criminalizar a conduta) ou de natureza fática (exemplo, proteção policial) (SCHÄFER, 2013, p. 73).

Quanto à tutela do direito à segurança, preceitua o art. 144 da CF/88 que a segurança pública é dever do Estado e será exercida, entre outros órgãos, pelas "V - polícias militares e corpos de bombeiros militares" (BRASIL, 1988).

O art. 105 da Constituição Estadual de 1989 (CESC/89) dispõe no mesmo sentido, acrescentando que "§1º A lei disciplinará a organização, a competência, o funcionamento e os efetivos dos órgãos responsáveis pela segurança pública do Estado, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades" (SANTA CATARINA, 1989).

Sobre as atribuições da Polícia Militar, o §5º do artigo 144 da CF/88 positiva que "às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública [...]" (BRASIL,

1988). Além disso, o artigo 107 da CESC/89 dispõe que cabe à PMSC: “I - exercer a polícia ostensiva relacionada com [...]; II - cooperar com órgãos de defesa civil; e III – atuar preventivamente como força de dissuasão e repressivamente como de restauração da ordem pública (SANTA CATARINA, 1989).

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

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

Portanto, o direito à segurança, como poder-dever do Estado, é tutelado por meio dos serviços de segurança pública, desempenhados pelos órgãos públicos encarregados de tal fim. Consequentemente, também se configura como dever do Estado, como forma de garantir o direito à segurança pública, munir a Polícia Militar das condições para sua atuação, que, por sua vez, deve se esmerar em prestá-lo com eficiência (art. 37, caput, da CF/88) e de forma adequada (art. 175, parágrafo único, IV, da CF/88) (BRASIL, 1988).

Sobre a correlação entre serviços públicos e direitos fundamentais, elucidativa a lição de Justen Filho (2005, p. 480) ao enfatizar que “a atividade de serviço público é um instrumento de satisfação direta e imediata dos direitos fundamentais, entre os quais avulta a dignidade humana. O serviço público existe porque os direitos fundamentais não podem deixar de ser satisfeitos”.

Logo, se a prestação de segurança pública por meio da Polícia Militar está abrangida pelo conceito de serviço público, a sua prestação eficiente, no caso presente, invariavelmente perpassa pela manutenção de um número mínimo de agentes públicos aptos.

Sobre o princípio constitucional da eficiência e sua correlação com o serviço público, Alexandrino e Paulo (2012, p. 202) pontuam que “o objetivo do princípio da eficiência é

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

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

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

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

No tocante à análise relacional e comparativa entre o efetivo policial e a sua suficiência para atender satisfatoriamente a população, convém registrar que é contraproducente se defender um “número ideal” único em âmbito estadual, uma vez que a segurança pública deve ser reconhecida por sua multicausalidade; além de ser um fenômeno social com heterogeneidade, razão pela qual há variações nesse “número ideal”, de município para município e, por vezes, dentro de um mesmo município, em bairros e comunidades.

Não se negando as dificuldades enfrentadas pela Corporação frente às crescentes demandas e atendimento dos legítimos anseios dos cidadãos, o estado de Santa Catarina, com base em dados estatísticos públicos, é o segundo estado menos violento do Brasil, com uma taxa de mortes violentas intencionais de 16,5 por 100 mil habitantes, atrás apenas do estado de São Paulo, com uma taxa de 10,7 por 100 mil habitantes (CERQUEIRA, 2018).

O fato de ser pioneira na aplicação de recursos tecnológicos na gestão operacional e de políticas preventivas, que se equiparam a diversos países desenvolvidos, realça a relatividade, como dito acima, de um número genérico que não considere as particularidades estaduais, municipais e locais.

Circulam em meios públicos relatos que apontam um número fictício estabelecido pela Organização das Nações Unidas, que citaria uma proporção ideal entre policiais e habitantes, o que é absolutamente inverídico e cientificamente não comprovado. Conforme enfatizado pela *International Association of Chiefs of Police* (IACP), essas proporções “são totalmente inadequadas como base para as decisões sobre efetivo. Conseqüentemente, elas não têm lugar na metodologia da IACP” (IACP, 2003, p. 20). Definir os requisitos de alocação e implantação de pessoal é uma atividade complexa que requer levar-se em consideração uma extensa série de fatores e uma quantidade considerável de dados atuais e confiáveis (IACP, 2003).

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

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

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



sentido, quanto mais os índices criminais pioram, mais policiais devem ser contratados para a contenção (GUFFEY; LARSON; KELSO, 2010; MCCABE, 2013; WILSON; WEISS, 2012).

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

Não bastasse esse argumento, convém ressaltar que o fenômeno criminal e, portanto, as taxas de criminalidade, são influenciadas por diversos outros fatores que vão além das respostas repressivas do aparato policial. Em verdade, muitos ramos da criminologia descontam o papel prioritário do controle social formal, isto é, o conjunto de mecanismos e sanções sociais que pretendem submeter o indivíduo aos moldes e normas comunitários para o controle e a prevenção criminal, afirmando que o controle social informal, ou seja, o controle decorrente de fontes não estatais, de outras instâncias sociais de controle, como a família, a comunidade religiosa, a escola, os clubes e a opinião pública, por exemplo, são mais eficientes na prevenção do crime. Nessa lógica, somente nos momentos que estas falham as instâncias formais de controle atuam. A fonte estatal mais evidente é a penal e todo seu aparato punitivo (GOMES; MOLINA, 2012).

Segundo estudos, esta abordagem não é recomendada e, na realidade internacional, é comedido utilizada, principalmente por fragilizar a imagem das organizações policiais junto à comunidade e em barganhas políticas (MACCABE, 2013; WILSON; WEISS, 2012).

A segunda abordagem, denominada "per capita", exige a determinação de um número "ótimo" de policiais por cidadãos, por meio do cálculo do número de policiais necessários para a população total. As vantagens são a sua simplicidade e facilidade de interpretação. Já as desvantagens incluem o fracasso em abordar a forma como os policiais exercem a atividade, a qualidade de seus esforços e as condições, necessidades e expectativas da comunidade. Em razão destas, a maioria dos especialistas e publicações desaconselham o uso das taxas de população para a determinação das necessidades policiais. Aliás, a própria IACP publicou matéria asseverando a não recomendação da utilização de tal método por sua ineficiência e

não confiabilidade (IACP, 2003; GLENDALE POLICE, 2010; WILSON; WEISS, 2012; MACCABE, 2013).

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

A terceira abordagem, chamada de "faixa mínima de pessoal", requer que os administradores públicos estimem um número suficiente de policiais para a continuidade e não interrupção do serviço ordinário (ou seja, número de policiais mínimos para a manutenção de escalas específicas, sem a necessidade de imposição permanente de horas extras aos demais policiais) em qualquer tempo. Esta é uma abordagem bastante comum e reforçada em momentos de barganha política. Permanece, todavia, alguns questionamentos quanto aos "padrões objetivos" para estabelecer o nível mínimo de pessoal. Em outras palavras, sem uma análise mais aprofundada, pode-se resultar na determinação e implantação aquém do necessário de efetivo quando a carga de trabalho é alta (demanda superior à capacidade de atendimento), ou demasiada quando é baixa (alta ociosidade) (MACCABE, 2013; WILSON; WEISS, 2012).

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

excessivo se o número real de policiais não atinja o número autorizado em lei orçamentária (MACCABE, 2013; WILSON; WEISS, 2012; GLENDALE POLICE, 2010).

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

Há, sem sombra de dúvidas, desafios para tal análise: definições e medidas de "trabalho" podem variar de acordo com a Organização Policial Militar (OPM) e as estratégias priorizadas, sejam elas repressivas, a exemplo do atendimento de ocorrências (chamadas de 190), operações e patrulhas ostensivas; ou preventivas, como os programas Rede de Vizinhos, Rede Catarina de Proteção à Mulher, PROERD, fiscalizações preventivas, etc.

Ainda assim, as pesquisas vêm defendendo que a abordagem baseada na carga de trabalho e a definição de indicadores de demanda, oferta e desempenho, são preferíveis a outros métodos que não consideram as variáveis do meio ambiente e do amplo leque de serviços prestados por uma organização policial, ainda que para se entender a carga de trabalho real, seja necessário revisar o total de eventos relatados no contexto de como foram originados, como patrulha direcionada, tarefas administrativas, atividades iniciadas por oficiais e atividades iniciadas pelo cidadão. A realização dessa análise permite diferenciar as atividades que são realmente "chamadas" de outros tipos de atividades, o que é fundamental para determinar as necessidades de implantação desse tipo de abordagem (MACCABE, 2013). Motivo pelo qual a IACP e o Departamento de Justiça do EUA sustentam esta metodologia como a mais precisa e eficiente (IACP, 2003; GLENDALE POLICE, 2010; WILSON; WEISS, 2012).

Segundo a IACP (2003), em comparação com outros métodos, a abordagem baseada na carga de trabalho responderia melhor às características específicas de uma organização policial ou de uma área de atuação. Nada obstante, reconhece-se que esta abordagem continua sendo a abordagem menos utilizada, confrontando-se à base comparativa de habitantes por policiais – a qual não reflete necessariamente a carga de trabalho real das unidades – em virtude da árdua tarefa de sistematização de informações mais sofisticadas

para a gestão organizacional (MACCABE, 2013; WILSON; WEISS, 2012; IACP, 2003; GLENDALE POLICE, 2010).

Observe-se, no entanto, que conforme alerta a *International City/County Management Association* (ICMA) a maioria dos departamentos policiais não compila esses dados efetivamente, dada a dificuldade de fazê-lo e à eventual exigência de melhorias nos sistemas de informações gerenciais (MACCABE, 2013).

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

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

Feito esse panorama, impende asseverar que estudos internacionais revelam que as correlações entre população e agentes policiais são realmente úteis não para definição de um número ideal de efetivo global, mas para uma análise de crescimento ou enxugamento organizacional, com base em dados que revelem tendências de recursos humanos na organização, em médio e longo prazo, no nível estadual, regional e local. É com base nessa assertiva que se procede à análise da gestão de recursos humanos da PMSC.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo, entendido como exploratório-descritivo, caracteriza-se por utilizar o método que enfatiza o caráter indutivo, adotando-se a técnica da pesquisa bibliográfica e documental em estudo de caso único.

Foram utilizados dados de 1994 a 2020, correspondente ao período que se teve acesso aos dados em meio digital. As informações, extraídas do Sistema SigRH, foram fornecidas pela

Diretoria de Pessoal e pelo Estado-Maior Geral da PMSC, órgãos aos quais se manifesta apreço pela disponibilização e consequente viabilização das análises.

Pretendeu-se, assim, a familiarização com o assunto pesquisado, tornando explícito o problema e aprofundando ideias sobre o objeto estudado (ALVES, 2003). Isso porque o estudo exploratório busca “(...) conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa” (RAUPP; BEUREN, 2003, p. 80), ao passo que a pesquisa descritiva visa “identificar, relatar, comparar” (RAUPP; BEUREN, 2003, p. 81).

Com o uso do método indutivo, “(...) infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 86).

A pesquisa é, ainda, documental, pois se utilizou de documentos extraídos de arquivos internos e dados que têm origem em registros públicos da PMSC, os quais ainda não haviam recebido um tratamento analítico e que poderiam ser reelaborados de acordo com os objetivos desta pesquisa (RAUPP; BEUREN, 2003).

Nas análises e projeções, utilizou-se a abordagem quantitativa que dispõe da vantagem de apresentar “(...) procedimentos que atingem maior grau de padronização e podem ser prontamente comunicados (tipo e tamanho da amostra, erro amostral etc.), de forma que possam ser replicados ou contestados com maior facilidade” (CANO, 2012, p.109).

Apesar de a abordagem quantitativa procurar quantificar os dados e aplicar alguma forma da análise estatística (MALHOTRA, 2001), é preciso registrar que a ausência de dados específicos do quantitativo anual de ingressos, reserva, exonerações, exclusões, óbitos, afastamentos e outros, bem como do número de policiais militares que permanecem na atividade, mesmo já tendo alcançado o tempo de serviço (não saída para a inatividade), somente permitiram a elucidação da perda líquida anual de policiais militares em atividade e o aumento líquido anual de policias militares na inatividade.

Oportuno registrar, ainda, o fato do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) ter deixado de ser parte integrante da estrutura organizacional da PMSC, em consonância com a Emenda Constitucional nº 033 de 2003 (altera os artigos 31, 50, 57, 71, 90, 105, 107 e 108, inclui o Capítulo III-A no Título V, e acrescenta os artigos 51, 52, 53, 54 e 55 ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da CESC), que concedeu ao CBMSC o status de organização independente, embora seus integrantes ainda permaneçam enquadrados como militares estaduais (SANTA CATARINA, 2003).

Como resultado dessa divisão, houve o decréscimo de 1.765 policiais militares na PMSC nos dois anos seguintes (1676, em 2004; 271, em 2005) em razão da transferência desses militares para o novo quadro do CBMSC. Apesar do número significativo, não houve comprometimento nas análises estatísticas e nos parâmetros de tendências deste artigo.

## **5 DIAGNÓSTICO E PROSPECÇÕES**

Consoante dados extraídos do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos - SIGRH do Estado de Santa Catarina, disponibilizado pela Diretoria de Pessoal da Polícia Militar de Santa Catarina (DP/PMSC), a Corporação catarinense conta com um efetivo total de 10.253 (dez mil, duzentos e cinquenta e três) policiais militares na ativa, frisando-se que a Lei Complementar nº 417/2008 fixa o efetivo máximo da PMSC em 20.308 policiais militares, muito embora o efetivo ativo máximo autorizado seja de 16.479 (SANTA CATARINA, 2008). Cumpre ressaltar que todos os policiais militares da ativa, salvo peculiares casos imperativos de afastamentos (ex.: restrições de saúde), estão disponíveis para emprego no serviço operacional, ou seja, na atividade fim.

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

Nesse sentido, as “escalas de serviço” são o que mais se aproximam ao número de policiais militares que efetivamente trabalham no policiamento preventivo e ostensivo, enquanto o “expediente administrativo” se assemelha mais ao serviço administrativo. Frisa-

se, no entanto, que a utilização dessa terminologia é variável, uma vez que nos Batalhões e demais Organizações Policiais Militares (OPMs) operacionais utiliza-se o termo “expediente administrativo” também para designar atividades que são consideradas de cunho preventivo e ostensivo.

Segundo dados fornecidos pela Chefia da PM-1 do Estado-Maior Geral, atualizados em 9 de agosto de 2019, a PMSC conta, ainda, com (i) 1.527 policiais militares inativos (reserva) trabalhando em atividades de apoio, de menor risco, mas também de segurança, integrantes do Corpo Temporário de Inativos da Segurança Pública – CTISP (Lei Complementar Estadual nº 380/2007; e (ii) 521 agentes temporários de serviço auxiliar-administrativo, nos termos da Lei Complementar nº 302/2005, que instituiu o Serviço Auxiliar Temporário.

Convém ressaltar, também, consoante informações prestadas pelo Comando Geral da Corporação, que todas as viaturas da PMSC estão equipadas com tecnologia embarcada que auxiliam no atendimento e reduzem, significativamente, o tempo empenhado por ocorrência. Outro ponto a ser observado é a habilitação e lavratura por parte dos integrantes da Corporação, desde o ano de 2007, dos Termos Circunstanciados de ocorrência no local dos fatos, o que, além de permitir uma maior presença do policial militar na rua e onde, de fato, é mais necessitado, minimiza drasticamente o tempo em procedimentos burocráticos, deslocamentos, presença imóvel em Delegacias ou outros estabelecimentos que os afastam da comunidade.

Feitas essas observações iniciais, cabe ainda destacar que as análises a seguir têm como base o Quadro 1, que apresenta a compilação dos dados disponíveis sobre habitantes por policial militar na ativa, policiais ativos e inativos, oficiais, praças, e relação praça por oficial, por ano, de 1994 a 2020.

Quadro 1 - Habitantes/PPMM, ativos, inativos, oficiais, praças e relação praça por oficial

Ano	Habitantes/ PPMM	Ativos	Inativos	Oficiais	Praças	Relação praça por oficial
1994	397	12017	2793	762	11255	14,77
1995	375,9813	12864	2868	797	12067	15,14
1996	375,7124	12976	2945	770	12206	15,85
1997	378,2393	13109	3015	749	12360	16,50
1998	378,3836	13289	3140	751	12538	16,70
1999	373,9510	13634	3272	748	12886	17,23

Ano	Habitantes/ PPMM	Ativos	Inativos	Oficiais	Praças	Relação praça por oficial
2000	387,7575	13330	3457	756	12574	16,63
2001	415,3633	13117	3544	742	12376	16,68
2002	426,6523	12956	3584	735	12221	16,63
2003	426,0815	13160	3649	723	12437	17,20
2004	431,0375	13396	3774	729	12667	17,38
2005	504,0007	11640	3854	649	10991	16,94
2006	523,0679	11391	3982	671	10720	15,98
2007	490,4269	11962	4195	688	11274	16,39
2008	520,9215	11619	4407	680	10939	16,09
2009	517,9669	11813	4733	668	11145	16,68
2010	553,5101	11291	5125	736	10555	14,34
2011	589,2774	10720	5515	719	10001	13,91
2012	560,8722	11381	5933	747	10634	14,24
2013	604,1025	10982	6450	707	10275	14,53
2014	583,9538	11520	6850	753	10767	14,30
2015	609,0194	11197	7359	751	10446	13,91
2016	650,7725	10619	7852	762	9857	12,94
2017	675,5269	10364	8582	677	9687	14,31
2018	661,0126	10727	9006	665	10062	15,13
2019	699,8485	10258	9355	636	9622	15,13
2020	708,6890	10253	9678	624	9629	15,43

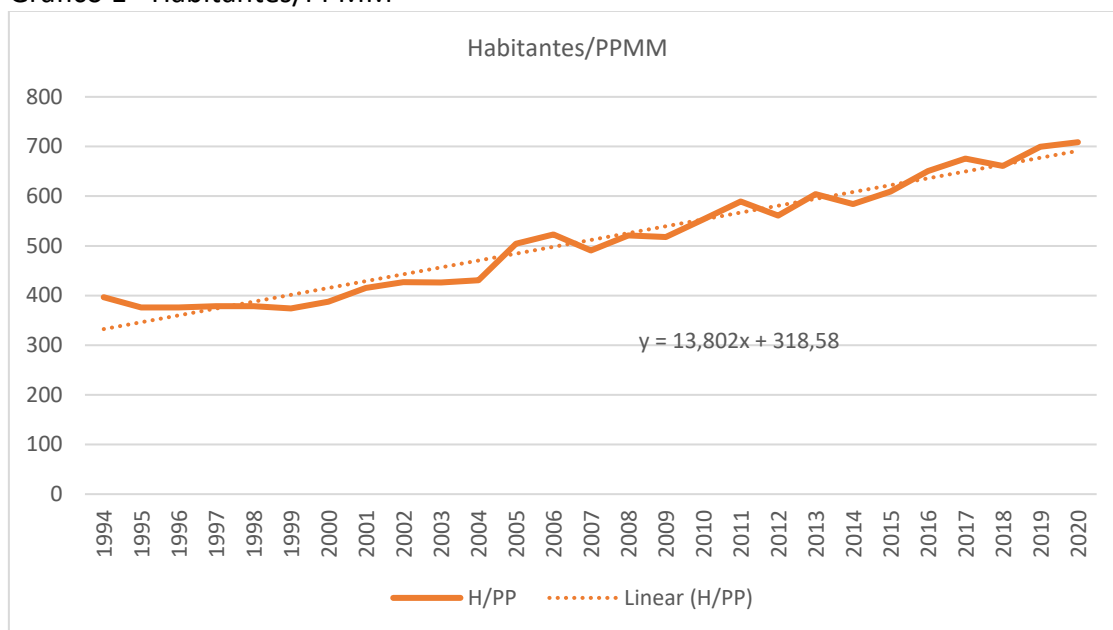
Fonte: Elaborado pelos autores, com base no Sistema SigRH/SC e dados primários, 2020.

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



Gráfico 1). As colunas 'Ativos' e 'Inativos', bem como 'Oficiais e 'Praças', foram utilizadas para a geração dos gráficos que possibilitaram as projeções de curto, médio e longo prazo, questionadas ao início do estudo.

Gráfico 1 - Habitantes/PPMM



Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados primários, 2020.

Pode-se concluir, com a análise estatística demonstrada no gráfico acima, que a cada ano há um acréscimo de 13,89 habitantes por policial. Em outras palavras, a cada ano que passa, um Policial Militar será responsável por mais 13,89 habitantes além do ano anterior, demonstrando que o efetivo policial ativo não tem acompanhado, proporcionalmente, o crescimento da população catarinense.

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

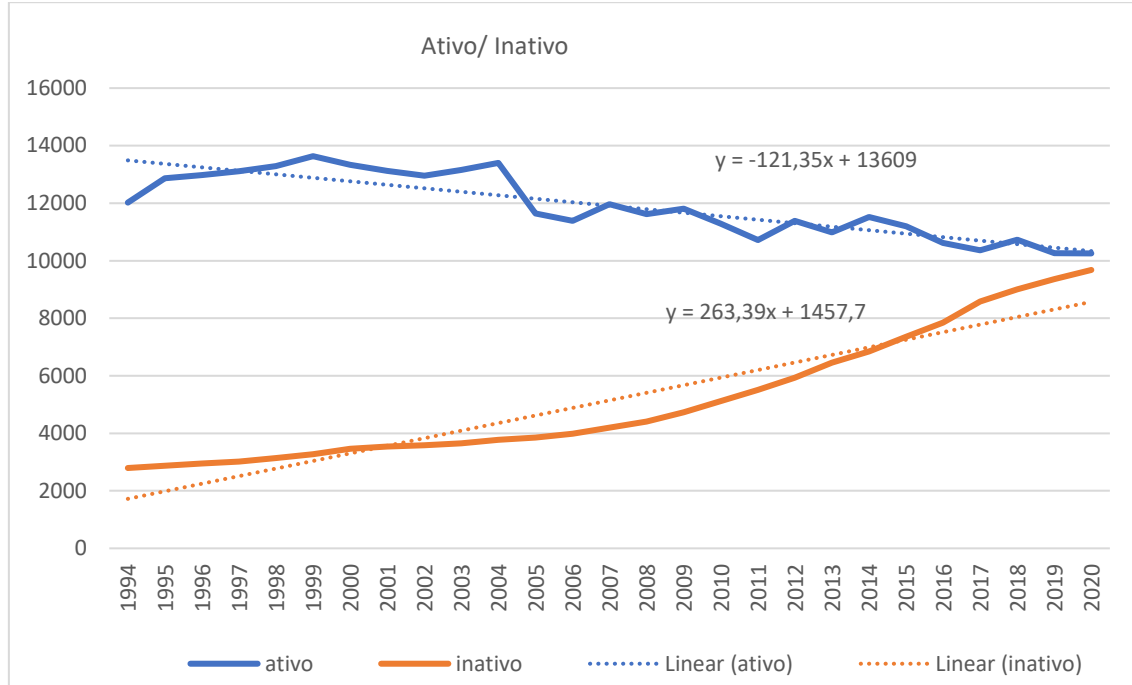
Continuando esta tendência, percebe-se que:

- a) no curto prazo (2022), pode-se esperar uma razão de 718,84 habitantes por policial;
- b) no médio prazo (2027), uma razão de 787,85 habitantes por policial; e
- c) no longo prazo (2029), 815,45 habitantes por policial.

Importa destacar que os cálculos foram feitos utilizando o ano inicial – 1994 – como ano 1 (x sendo 1), correspondendo a 2022 o ano de número 29, 2027 o ano 34, e 2029 o ano 36. O modelo permite que quaisquer outros anos sejam realizados utilizando a fórmula destacada, cabendo somente a troca de 'x' pelo ano correspondente, mantendo a métrica

acima. Outra análise realizada foi o comparativo entre os 'Ativos' e 'Inativos', que gerou o gráfico que segue (Gráfico 2):

Gráfico 2 - Ativos/Inativos



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em dados primários, 2020.

A curva azul, que corresponde aos ativos, apresenta tendência decrescente. Muito embora não se possa afirmar, com certeza, quantos policiais ingressam e egressam em atividade. Destaca-se a perda líquida de cerca de 121 policiais ao ano em atividade.

A curva vermelha, que representa os inativos, apresenta tendência crescente. Assim, pode-se afirmar que está se ampliando o quadro da inatividade em cerca de 263 policiais militares ao ano.

Para responder à questão que indaga em qual ano o número de inativos superará o número de ativos, foram igualadas as fórmulas que o gráfico apresentou ( $y = -120,35x + 13609$  e  $y = 263,39x + 1457,7$ ), no qual o 'x' retornou o valor de ano 32,24. Sendo o ano  $x=1$  o de 1994, percebe-se a tendência ao *turning point* no ano de 2025.

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

- a) no curto prazo (2022) pode-se esperar um quantitativo de cerca de 10.090 policiais na atividade;

- b) no médio prazo (2027), cerca de 9.483 policiais na atividade; e
- c) no longo prazo (2029), cerca de 9.240 policiais na atividade.

E ainda:

- a) no curto prazo (2022) pode-se esperar um quantitativo de cerca de 9.096 policiais na inatividade;
- b) no médio prazo (2027), cerca de 10.413 policiais na inatividade; e
- c) no longo prazo (2029), cerca de 10.940 policiais na inatividade.

Além disso, apesar da proporção de 'Ativos/Inativos' levar em consideração a redução do número de ativos, pode-se, isolando a curva vermelha, concluir que devem ser repostos, no mínimo, 263 policiais militares ao ano, compensando a perda anual por inatividade. Esse dado é importante quando visualizado pelo prisma do efetivo exercício da atividade policial, desconsiderando-se o impacto da proporção na folha de pagamento.

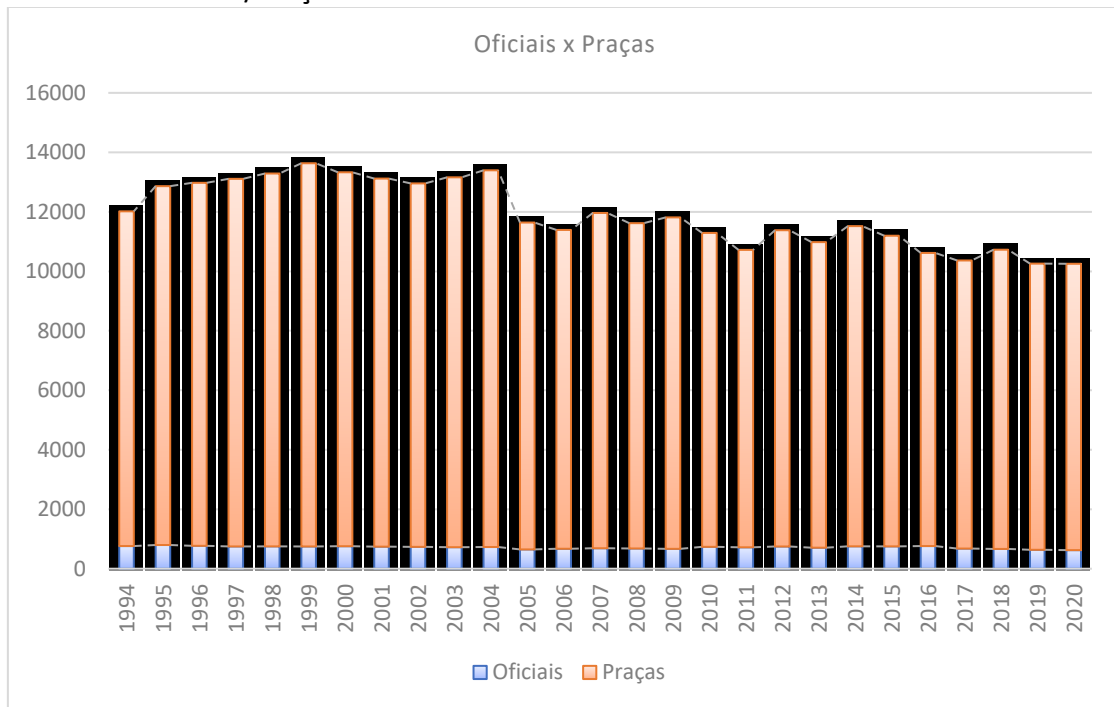
Outra análise possível é a taxa média de aposentadoria, que corresponde à linha vermelha. Interessante perceber que a pergunta da taxa média de inclusão não pode ser respondida, correspondendo a linha azul à taxa média de policiais na ativa e não à taxa média de inclusão, dado a ausência de dados mais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

Cumpre relembrar, quanto à análise 'Ativos/Inativos' que os dados estão contabilizados até o mês de janeiro de 2020 e que, sem entradas periódicas, as proporções serão mais caóticas. Por fim, cabe salientar que a curva de tendência pode ser impactada por eventos externos, como mudanças em lei da previdência social e inatividade, por exemplo.

Já as análises que seguem (

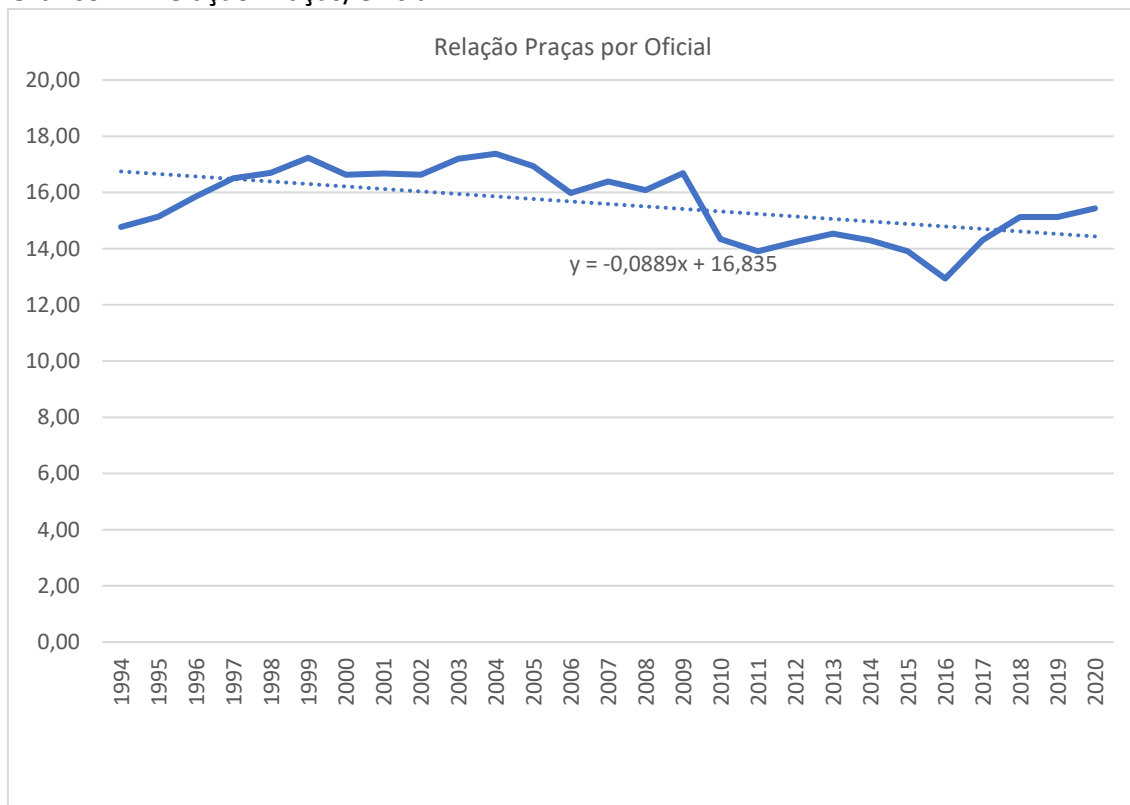
Gráfico 3, Gráfico 4) utiliza os dados de oficiais e praças constantes no Quadro 1, bem como a relação 'Praças/Oficiais', presente na última coluna do referido quadro.

Gráfico 3 - Oficiais/Praças



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em dados primários, 2020.

Gráfico 4 - Relação Praças/Oficial



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em dados primários, 2020.

Na análise de Oficiais e Praças,

Gráfico 3, percebe-se que a força eminentemente operacional diminui, enquanto a gestão praticamente mantém-se em números absolutos. Considerando-se que os postos decisórios não se alteraram, não há lógica em diminuir o número de gestores (neste caso, Oficiais) para manter a proporção. O mais sensato será contrabalancear com o aumento da outra ponta, afinal, os efeitos deletérios dessa inversão seriam sentidos, em última análise, pela população. Ademais, a tendência ao aumento da quantidade de habitantes pelo qual cada policial é responsável, torna a análise ainda mais crítica no sentido da falta de lógica da opção pela redução do número de oficiais.

A relação 'Praças/Oficiais' do Gráfico 4 se fez de modo a demonstrar que, a cada ano, a relação 'Praças/Oficiais' cai 0,0889, como se vê na linha de tendência (pontilhada) e na fórmula anexa, mesmo com a presença de picos - que algumas vezes representam queda no número de oficiais, aumento no número de praças ou ambos.

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

- a) no curto prazo (2022), pode-se esperar uma proporção média de praças/oficiais de 14,35;
- b) no médio prazo (2027), de 13,90, e;
- c) no longo prazo (2029), de 13,72.

Quanto ao questionamento de manutenção da proporção 'Praças/Oficiais', de 1994 até 2020, pode-se perceber a existência de oscilações, porém há uma relativa manutenção, sendo em 1994 de 14,77 praças por oficiais e em 2020, de 14,52. Conclui-se, todavia, que há uma tendência de redução de número de subordinados ao de oficiais ao longo do tempo.

Por fim, foram utilizados dados do IBGE e Datasus (BRASIL, 2017) como fonte de dados da população do Estado de Santa Catarina, o que permitiu o quadro que segue (Quadro 2 - Ano/população estimada):



Quadro 2 - Ano/população estimada

Ano	População estimada	Ano	População estimada	Ano	População estimada
1994	4.767.826	2007	5.866.487	2020	7.266.193
1995	4.836.624	2008	6.052.587	2021	7.351.785
1996	4.875.244	2009	6.118.743	2022	7.435.729
1997	4.958.339	2010	6.249.682	2023	7.518.134
1998	5.028.339	2011	6.317.054	2024	7.598.890
1999	5.098.448	2012	6.383.286	2025	7.677.890
2000	5.168.808	2013	6.634.254	2026	7.754.883
2001	5.448.736	2014	6.727.148	2027	7.829.737
2002	5.527.707	2015	6.819.190	2028	7.902.540
2003	5.607.233	2016	6.910.553	2029	7.973.192
2004	5.774.178	2017	7.001.161	2030	8.041.587
2005	5.866.568	2018	7.090.682	-	-
2006	5.958.266	2019	7.179.056	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020, com base no IBGE e Datasus, Brasil, 2017.

Os dados de população, já trabalhados pelo IBGE e Datasus (BRASIL, 2017), que mostram tendências de população futura com base em análises pretéritas, permitiram a análise da quantidade de efetivo para se manter a proporção de 1994, por meio do seguinte quadro (Quadro 3).

Quadro 3 - População estimada/efetivo equivalente à 1994

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

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em dados primários, 2020, e IBGE e Datasus, Brasil, 2017.

Desta forma, o cálculo de efetivo ‘Comparado/Referência’ se deu como parâmetro os dados de 1994, que mostrou a população de 397 habitantes por policial. Assim, a terceira coluna corresponde ao proporcional comparado (população dividida por 397), resultando no número efetivo de policiais, ano a ano, até 2030. Sendo o efetivo em 31 de janeiro de 2020, da ordem de 10.253 policiais militares, consolida-se, assim, déficit de cerca de 8.050 policiais para que fosse mantida a proporção do ano-base do estudo (1994).

Refletindo acerca dos possíveis impactos que os cenários acima apresentados podem causar na política de segurança pública, apenas considerando o crescimento desproporcional entre a população e o efetivo policial, e a tendência crescente da curva dos inativos, antevê-se, como o principal problema no futuro próximo, a impossibilidade material da PMSC garantir a sua presença ininterrupta, com um número mínimo de policiais, em todos os 295 municípios catarinenses. Em outras palavras, a manter-se a tendência atual caminha-se para o colapso dos serviços preventivos da polícia ostensiva e dos atendimentos de emergência de preservação da ordem pública.

É de se observar que as recentes mudanças legislativas da previdência social dos militares estaduais, com a ampliação do tempo de serviço necessário para o ingresso na inatividade, possibilitam uma pequena postergação dos efeitos acima considerados. Todavia, essas mudanças são um paliativo que não afasta a necessária adequação de uma política de pessoal que garanta recursos humanos condizentes às demandas e necessidades da segurança pública.

Não sem motivo, portanto, o “Plano de Desenvolvimento de Santa Catarina 2030” (SANTA CATARINA, 2018) apontou a deficiência de efetivo policial como um dos obstáculos para o desenvolvimento catarinense.

## **6 CONCLUSÕES**

A análise da evolução do efetivo da PMSC nas últimas duas décadas e meia trouxeram um panorama que, geralmente, mostram a existência de deficiência no efetivo da PMSC, se comparado os quantitativos atuais aos de 1994, ano base de referência da pesquisa. Também as projeções, mantidas as tendências até aqui observadas, indicam um agravamento desse panorama, principalmente porque:

- a) o efetivo, como um todo, mantida a proporção população/policial de 1994, apresenta um déficit de 8.050 policiais militares;
- b) nos últimos 20 anos o efetivo policial ativo não tem acompanhado, proporcionalmente, o crescimento da população, representando uma sobrecarga anual de trabalho para cada policial da ativa, que passa a ter sob sua responsabilidade, a cada ano, mais habitantes para atender;
- c) a quantidade de policiais inativos ultrapassará o de ativos (*turning point*) no ano de 2025, o que denotaria, no mínimo, uma inversão de valores do Estado em relação às prioridades da sociedade.

Os impactos deletérios que a deficiência de efetivo pode causar no já complexo cenário da segurança pública não se restringem à PMSC. Em verdade, o déficit de efetivo policial impera em todas as Polícias Militares brasileiras, drama este revelado pela Federação Nacional de Entidades de Oficiais Militares Estaduais (FENEME) em inúmeras audiências e eventos públicos. Estimou-se, no ano de 2017, um déficit nacional de cerca de 170 mil policiais militares, fato este que, invariavelmente, repercute na sensação generalizada de insegurança, percepção de impunidade e desvalorização das instituições (GAMA; MADEIRO, 2017).

Todavia, é importante alertar mais uma vez que, como discutido anteriormente, há muita controvérsia sobre o “efetivo ideal” das organizações policiais e, conseqüentemente, sobre a qualidade da prestação da segurança baseada no quantitativo populacional. Ainda assim, as correlações entre população e policiais são realmente úteis ao revelarem tendências de recursos humanos na organização.

Nesse sentido, também cabe ressaltar que, embora realizadas com o rigor necessário, projeções são o que são, ou seja, são tendências de comportamentos futuros que têm por finalidade mostrar o que pode acontecer se nada for alterado, quer por eventos externos, como crises econômicas e mudanças na legislação da previdência social e inatividade, por exemplo, mas, principalmente, por vontade e decisões internas. E este é o sentido e a justificativa deste trabalho. Proporcionar uma visão mais clara da realidade, de modo a possibilitar e sustentar decisões e ações daqueles que possam modificar tal realidade.

Por fim, como sugestões para futuros trabalhos, recomenda-se novas pesquisas e análises de dados para definição de políticas alternativas de gestão de pessoal. Estudos

complementares, utilizando-se dados referentes aos ativos (distinção entre ingressos e baixas variadas de pessoal, bem como causas de diminuição de ativos), certamente enriqueceriam as análises, permitindo estratégias mais acuradas para alcançar os objetivos da PMSC.

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

Por fim, cabe ressaltar mais uma vez a importância destes estudos, pois, ainda que eventuais medidas corretivas não possam ser tomadas de imediato por falta de recursos, dado o momento de crise fiscal como o atual, tais estudos estabelecem alerta e trazem informações e conhecimento que permitem o estabelecimento de um planejamento mais consistente e consentâneo com o desenvolvimento da corporação.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 20ª ed. Rio de Janeiro: Forense. São Paulo: Método, 2012.

ALVES, M. **Como escrever teses e monografias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

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

CANO, I. Nas trincheiras do método: o ensino da metodologia das ciências sociais no Brasil. **Sociologias**, v. 14, n. 31, p. 94-119, set./dez. 2012.

CERQUEIRA, D (Coordenador). **Atlas da Violência 2018**. 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8398>. Acesso em 18 dez. 2019

FRITSCH, E. **Factors that Impact Police Patrol Allocation**. Department of Crime Justice: University of North Texas. 2013. Disponível em: <http://policestaffing.unt.edu>. Acesso em 10 dez. 2017.

GAMA, A.; MADEIRO, C. PMs de 25 Estados não tem o mínimo de soldados previstos nas leis estaduais. **Notícias UOL**, 22 fev. 2017. Caderno Cotidiano. Disponível em:

<https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2017/02/22/pms-de-26-estados-nao-tem-o-minimo-de-soldados-previsto-em-lei.htm>. Acesso em 10/06/2020.

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

GOMES, L. F.; MOLINA, A. G.-P. **Criminologia**. Coleção ciências sociais, v. 5. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2012.

GUFFEY, J. E.; LARSON, J. G.; KELSO, C. Police Officer Staffing: Analyzing the Commonly Held Belief that More Cops Equals Less Crime. **Professional Issues in Criminal Justice**, v. 5, n 2 & 3, p. 29-41, 2010.

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

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

LEVITT, S. D. Using electoral cycles in police hiring to estimate the effect of police on crime. **The American Economic Review**, v. 87, n 3, p. 270-290, jun. 1997.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MOREIRA NETO, D. F. A segurança pública na Constituição. **Revista de Informação Legislativa**, v. 28, n. 109, p. 137-148, jan/mar 1991.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 76-96.

SANTA CATARINA. [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina, 1989. Disponível em: <http://www.alesc.sc.gov.br/>. Acesso em: 14 dez. 2017.

SANTA CATARINA. [Constituição (1989)]. Emenda Constitucional nº 033 de 2003. Altera os artigos 31, 50, 57, 71, 90, 105, 107 e 108, inclui o Capítulo III-A no Título V, e acrescenta os artigos 51, 52, 53, 54 e 55 ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição do Estado de Santa Catarina. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina**: Santa Catarina, número 17.176, 17 jun. 2003.

SANTA CATARINA. [Constituição (1989)]. Lei Complementar nº 417, de 30 de julho de 2008. Fixa o efetivo máximo da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina e adota outras

providências. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina**: Santa Catarina, número 18.415, 01 ago. 2008. Disponível em: <http://www.alesc.gov.br/>. Acesso em: 14 dez. 2017.

SANTA CATARINA. [Constituição (1989)]. Secretaria de Estado da Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. Portaria nº 059, de 24 de janeiro de 2012. Aprova o Manual de Padronização de Procedimentos Operacionais da PMSC. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina**: Santa Catarina, ano LXXVII, número 19.260, p. 19, 26 jan. 2012. Disponível em: <http://www.pm.sc.gov.br/>. Acesso em: 14 dez. 2017.

SANTA CATARINA. [Constituição (1989)]. Secretaria de Estado da Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. **Plano de Comando**: Polícia Militar de Santa Catarina. 2. ed. rev. e atual. Florianópolis: PMSC, 2013. 265 p.

SANTA CATARINA. [Constituição (1989)]. Secretaria de Estado da Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. **Plano de Comando**: Polícia Militar de Santa Catarina. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: PMSC, 2015a. 240 p.

SANTA CATARINA. [Constituição (1989)]. Lei Estadual nº 16.773, de 30 de novembro de 2015. Dispõe sobre as formas de cumprimento da jornada de trabalho e o banco de horas no âmbito das instituições militares estaduais e estabelece outras providências. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina**: Santa Catarina, ano LXXXI, número 20.195, p. 4-6. 01 dez. 2015b. Disponível em: <http://www.alesc.gov.br/>. Acesso em: 14 dez. 2017.

SANTA CATARINA. [Constituição (1989)]. **Plano de Desenvolvimento de Santa Catarina 2030**. Florianópolis, 2018.

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

WILSON, J. M.; WEISS, A. **A Performance-Based Approach to Police Staffing and Allocation**. Washington, D.C: United States Department of Justice. 2012.