

**METODOLOGIAS DE FUNCIONAMENTO  
E ESTRUTURAÇÃO DE UNIDADES  
ESPECIALIZADAS  
DE FRONTEIRA**





**Ministério da Justiça e Cidadania  
Secretaria Nacional de Segurança Pública**

**METODOLOGIAS DE FUNCIONAMENTO E  
ESTRUTURAÇÃO DE UNIDADES ESPECIALIZADAS DE  
FRONTEIRA**

Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras (ENAFRON)

**Organização:**

Alex Jorge das Neves, José Camilo da Silva e Sergio Flores de Campos.

**MJ  
Brasília – DF  
2016**

**Presidente da República Interino**

Michel Temer

**Ministro da Justiça e Cidadania**

Alexandre de Moraes

**Secretário Executivo**

José Levi Mello do Amaral Júnior

**Secretária Nacional de Segurança Pública**

Regina Maria Filomena De Luca

**Diretor do Departamento de Políticas, Programas e Projetos**

Rodrigo Oliveira de Faria

**Diretor do Departamento de Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal em Segurança Pública**

Rogério Bernardes Carneiro

**Diretor-adjunto do Departamento de Políticas, Programas e Projetos**

Anael Aymore Jacob

**Coordenador-Geral de Planejamento Estratégico em Segurança Pública, Programas e Projetos Especiais**

Alex Jorge das Neves

**Coordenador-Geral de Pesquisa e Análise da Informação**

Gustavo Camilo Baptista

**Diretora Nacional do Projeto Segurança Cidadã PNUD BRA/04/029**

Beatriz Cruz da Silva

**Coordenadora Nacional do Projeto Segurança Cidadã PNUD BRA/04/029**

Ângela Cristina Rodrigues



**Ministério da Justiça e Cidadania**  
**Secretaria Nacional de Segurança Pública**

**METODOLOGIAS DE FUNCIONAMENTO E  
ESTRUTURAÇÃO DE UNIDADES ESPECIALIZADAS DE  
FRONTEIRA**

Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras (ENAFRON)

**Organização:**

Alex Jorge das Neves, José Camilo da Silva e Sergio Flores de Campos.

**MJ**  
**Brasília – DF**  
**2016**

2016@ Secretaria Nacional de Segurança Pública

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial desta obra, desde que seja citada a fonte e não seja para a venda ou qualquer fim comercial. As pesquisas apresentadas refletem as opiniões dos seus autores e não do Ministério da Justiça e Cidadania.

Esplanada dos Ministérios, Bloco "T", Palácio da Justiça Raymundo Faoro, Edifício Sede, 5º andar, sala 500, Brasília, DF, CEP 70.064-900.

**Disponível em** <http://www.justica.gov.br/central-de-conteudo/senasp>

**ISBN:** 978-85-5506-043-4

## **METODOLOGIAS DE FUNCIONAMENTO E ESTRUTURAÇÃO DE UNIDADES ESPECIALIZADAS DE FRONTEIRA**

**Ministério da Justiça e Cidadania – Secretaria Nacional de Segurança Pública**

### **Organização:**

Alex Jorge das Neves, José Camilo da Silva e Sérgio Flores de Campos

### **Equipe Responsável**

#### **Direção Geral**

Anael Aymoré Jacob, Cátia Simone Gonçalves Emanuelli e Cristina Gross Villanova

#### **Coordenação**

Alex Jorge das Neves e Gustavo de Souza Rocha

#### **Equipe da Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras**

Alex Jorge das Neves, Cléverson Luis Muller, Daniel Garcia, Daniel Pedroso de Lima, Edivaldo Fortunato Pereira, Gustavo de Souza Rocha, Gileno Euzébio da Silva, Hernany Bueno de Araújo, José Camilo da Silva, Maurício Kennyatta Barros da Costa, Patrícia Moellmann, Rodolfo Farah Vicente Filho.

#### **Consultor contratado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento**

Sérgio Flores de Campos

#### **Diagramação**

Gabriel Nunes Echenique

363.I  
M593f

Metodologias de funcionamento e estruturação de unidades especializadas de fronteira: Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras (ENAFRON) / organização, Alex Jorge das Neves, José Camilo da Silva, Sérgio Flores de Campos. - Brasília: Ministério da Justiça e Cidadania, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2016. 234p.

ISBN: 978-85-5506-043-4

I.Segurançapública-controle-Brasil.2.Fronteiras-política-Brasil.3.Crime organizado-Brasil.I.Neves,Alex Jorge das,org.II.Silva,José Camilo da,org.III.Campos,Sérgio Flores de,org. I. Brasil. Ministério da Justiça e Cidadania. Secretaria de Segurança Pública

CDD



# Sumário



|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO I .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>CONTEXTUALIZAÇÃO INICIAL SOBRE SEGURANÇA PÚBLICA E UNIDADES ESPECIALIZADAS .....</b>   | <b>29</b> |
| <b>Transnacionalidade do delito .....</b>   | <b>31</b> |
| <b>Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras.....</b>   | <b>33</b> |
| <b>Unidades Policiais Especializadas .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>Desempenho de Unidade Especializada .....</b>  | <b>45</b> |
| <b>Modelo de Controle de Desempenho .....</b>   | <b>48</b> |
| <b>Metodologia e instituições pesquisadas .....</b>   | <b>50</b> |
| <br>  |           |
| <b>CAPÍTULO 2 .....</b>   | <b>50</b> |
| <b>I.METODOLOGIA .....</b>  | <b>51</b> |
| 1.1.Objetivos da Pesquisa .....   | 51        |
| 1.1.1.Procedimentos para coleta de dados .....  | 52        |
| 1.1.2.Descrição da população e amostra da pesquisa.....   | 52        |
| <b>2.INSTITUIÇÕES PESQUISADAS .....</b>   | <b>53</b> |
| 2.1.Fase 2: Marinha do Brasil, Polícia Federal, Ministério Público (GAECO), Secretaria de Segurança Pública (Delegacia Fluvial - DeFlu), Receita Federal e Secretaria de Segurança Pública do Pará..... | 53        |
| 2.1.1.Marinha do Brasil.....  | 54        |
| 2.1.1.1.Atribuição legal.....   | 54        |
| 2.1.1.2.Descrição .....   | 55        |
| 2.1.1.3.Funcionamento.....  | 57        |
| 2.2.Núcleo Especial de Polícia Marítima (Nepom) - Polícia Federal .....   | 58        |
| 2.2.1.Núcleo Especial de Polícia Marítima (NEPOM)- Foz do Iguaçu-PR.....  | 63        |
| 2.2.1.1.Núcleo Especial de Polícia Marítima (NEPOM) - GUAÍRA -PR.....   | 68        |
| 2.2.1.2.Considerações Gerais- NEPOM.....  | 68        |
| 2.2.1.3.Delegacia Fluvial e de Repressão aos Crimes de Áreas Portuárias da Polícia Civil (DEFLU)- Manaus-AM.....  | 70        |
| 2.2.1.4.Localização: Manaus .....   | 70        |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.1.5.Equipamento .....   | 70 |
| 2.2.1.6.Custos .....  | 70 |
| 2.2.1.7.Efetivo.....  | 71 |
| 2.2.1.8.Funcionamento.....  | 71 |
| 2.2.1.9.Considerações.....  | 72 |
| 2.3.Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (GAECO) .....  | 72 |
| 2.3.1.Localização.....  | 73 |
| 2.3.1.1.Estrutura.....  | 73 |
| 2.3.1.2.Funcionamento .....   | 73 |
| 2.3.1.3.Efetivo.....  | 73 |
| 2.3.1.4.Meios .....   | 73 |
| 2.3.1.5.Considerações.....  | 74 |
| 2.3.1.6.Pontos Positivos .....  | 74 |
| 2.3.1.7.Pontos Negativos .....  | 74 |
| 2.3.1.8.Grupo de Repressão ao Contrabando– Foz do Iguaçu- Receita Federal.....  | 74 |
| 2.3.1.9.Localização.....  | 74 |
| 2.3.1.10.Efetivo .....  | 74 |
| 2.3.1.11.Funcionamento.....   | 75 |
| 2.3.1.12.Meios.....   | 76 |
| 2.3.1.13.Armamento.....   | 76 |
| 2.3.1.14.Considerações .....  | 76 |
| 2.4.Fase 3: Departamento de Operações de Fronteira (DOF) e Delegacia Especializada de Repressão aos Crimes de Fronteira (DEFRON)..... | 77 |
| 2.4.1.Departamento de Operações e Fronteira (DOF).....  | 78 |
| 2.4.1.1.Atribuição legal.....   | 78 |
| 2.4.1.2.Histórico.....  | 78 |
| 2.4.1.3.Funcionamento.....  | 80 |
| 2.4.1.4.Efetivo.....  | 83 |
| 2.4.1.5.Veículos .....  | 84 |
| 2.4.1.6.Armamento .....   | 85 |
| 2.4.1.7.Custos .....  | 85 |
| 2.4.1.8.Produtividade .....   | 85 |
| 2.4.1.9.Delegacia Especializada de Repressão aos Crimes de Fronteira (DEFRON) .....   | 86 |
| 2.4.1.10.Atribuição Legal.....  | 86 |
| 2.4.1.11.Histórico .....  | 87 |
| 2.4.1.12.Localização .....  | 87 |
| 2.4.1.13.Funcionamento.....   | 87 |

|   |            |
|---|------------|
| 2.4.1.14.Efetivo .....  | 88         |
| 2.4.1.15.Veículos .....   | 88         |
| 2.4.1.16.Custos.....  | 88         |
| 2.4.1.17.Produtividade - 2013 e 2014 (período de janeiro a agosto de 2014)..... | 89         |
| 2.4.1.18.Sociedade Amigos da Liberdade, Vigilância e Esperança (SALVE).....     | 90         |
| <b>2.5.Fase 4: Grupo Especial de Segurança de Fronteira (GEFRON-MT).....</b>    | <b>90</b>  |
| 2.5.1.Atribuição legal.....   | 91         |
| 2.5.1.1.Histórico.....  | 91         |
| 2.5.1.2.Funcionamento.....  | 93         |
| 2.5.1.3.Efetivo.....  | 100        |
| 2.5.1.4.Veículos .....  | 103        |
| 2.5.1.5.Armamento .....   | 103        |
| 2.5.1.6.Custos .....  | 103        |
| 2.5.1.7.Produtividade .....   | 104        |
| <b>2.6.Fase 5: Batalhão de Polícia de Fronteira (BPFRON: PR) .....</b>          | <b>105</b> |
| 2.6.1.Atribuição legal.....   | 105        |
| 2.6.1.1.Histórico.....  | 105        |
| 2.6.1.2.Localização.....  | 106        |
| 2.6.1.3.Funcionamento.....  | 106        |
| 2.6.1.4.Efetivo.....  | 113        |
| 2.6.1.5.Veículos .....  | 114        |
| 2.6.1.6.Armamento .....   | 115        |
| 2.6.1.7.Custos.....   | 115        |
| 2.6.1.8.Produtividade do BPFRON .....   | 115        |
| <b>2.7.Fase 6 : FORÇA INTEGRADA DE RESPOSTA RÁPIDA- FIRR .....</b>              | <b>116</b> |
| <b>2.8.Atribuição legal.....</b>  | <b>116</b> |
| 2.8.1.1.Histórico.....  | 116        |
| 2.8.1.2.Funcionamento.....  | 118        |
| 2.8.1.3.Efetivo.....  | 121        |
| 2.8.1.4.Veículos .....  | 122        |
| 2.8.1.5.Armamento .....   | 123        |
| 2.8.1.6.Custos .....  | 123        |
| 2.8.1.7.Produtividade da FIRR .....   | 124        |

## **CAPÍTULO 3 ..... 126**

### **I.Ambiente Geral ..... 127**

|  |     |
|--|-----|
| 1.1.Amazonas.....  | 132 |
| 1.1.1.Pará.....  | 135 |
| 1.1.1.1.Paraná.....  | 135 |
| 1.1.1.2.Mato Grosso do Sul.....                                  | 136 |
| 1.1.1.3.Mato Grosso.....   | 137 |
| 1.2.Questionários.....   | 138 |
| 1.2.1.Gestores.....  | 138 |
| 1.2.1.1.Amostra e Distribuição.....                              | 139 |
| 1.2.1.2.Questões fechadas a Gestores.....                        | 139 |
| 1.2.1.3.Questionário – Operadores.....                           | 143 |
| 1.2.1.4.Questões Fechadas-Operadores.....                        | 144 |
| 1.2.1.5.Questões abertas – Operadores.....                       | 145 |
| 1.2.1.6.Questionário semiaberta.....                             | 146 |
| 1.3.Planilha de Observação.....                                  | 148 |
| 1.3.1.Entradas.....  | 148 |
| 1.3.1.1.Processos Internos.....                                  | 149 |
| 1.4.Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras..... | 152 |
| 1.4.1.Amostra e Distribuição.....                                | 152 |
| 1.4.1.1.Questões fechadas a Gestores.....                        | 153 |

## **CAPÍTULO 4 ..... 156**

### **I.Ambiente ..... 157**

|  |     |
|--|-----|
| 1.1.Ambiente Interno.....                                  | 158 |
| 1.2.Estruturas Administrativas.....                        | 159 |
| 1.2.1.Parâmetro Geral de Tomada de Decisão.....            | 168 |
| 1.2.1.1.Definição do Número de Profissionais.....          | 171 |
| 1.2.1.2.Escolha dos profissionais.....                     | 171 |
| 1.2.1.3.Tempo máximo de Permanência dos Profissionais..... | 172 |
| 1.2.1.4.Terceirização de serviços.....                     | 172 |
| 1.2.1.5.Fardamento.....                                    | 173 |
| 1.2.1.6.Armamento.....                                     | 173 |

|  |     |
|--|-----|
| 1.2.1.7.Incentivo Financeiro.....  | 174 |
| 1.2.1.8.Custos.....  | 175 |
| 1.2.1.9.Atividade Operacional e Funcionamento.....   | 176 |
| 1.2.1.10.Vantagens e desvantagens.....   | 177 |
| 1.2.1.11.Capacidade de Operação Geral .....  | 178 |
| 1.2.1.12.Parcerias .....   | 179 |
| 1.2.1.13.Construção Técnica-Operacional e Aprendizagem.....  | 179 |
| 1.2.1.14.Localização e Descentralização .....  | 180 |
| 1.2.1.15.Composição Administrativa .....   | 180 |
| 1.3.Análise Específica do Modelo de Atuação Unidades Especializadas em Vias Hídricas.  | 180 |
| 1.3.1.Atividade Operacional.....   | 180 |
| 1.3.1.1.Parâmetros .....   | 181 |
| 1.3.1.2.Operabilidade.....   | 181 |
| 1.3.1.3.Capacidade de Navegação.....   | 183 |
| 1.3.1.4.Atividade Operacional Embarcada.....   | 184 |
| 1.3.1.5.Custos Operacionais.....   | 186 |
| 1.3.1.6.Apoio a Embarcações .....  | 187 |
| 1.4.Análise de Questionário.....   | 188 |
| 1.5.Gestor .....   | 188 |
| 1.5.1.Operadores.....  | 189 |
| 1.6.Análise de dados de observação .....   | 191 |
| 1.6.1.Análise de Discurso:.....  | 191 |
| 1.6.1.1.Gestores Estaduais: .....  | 191 |
| 1.6.1.2.4.5.1.2 Gestores Federais:.....  | 191 |
| 1.7.Dados Complementares: Modelos de Atuação Percepção de Gestores - Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras.....  | 192 |
| 1.7.1.Análise de Questionário.....   | 192 |
| 1.8.Verificação de Hipóteses de Pesquisa.....  | 196 |
| 1.8.1.O conjunto de modelos de unidades especializadas na fronteira possui características relacionados às práticas de: Ocupação territorial, Estrutura, Papéis, Valores Princípios de organização. .... | 196 |
| 1.8.1.1.O modelo padrão de Unidade Especializada de Segurança Pública atende à necessidade de efetividade da Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras?.....                               | 197 |
| 1.8.1.2.O Modelo padrão de Unidades Especializadas ajusta-se à capacidade e interesse dos Estados em atenderem com qualidade a população da fronteira? .....   | 197 |
| 1.8.1.3.As características geográficas regionais interferem no modelo de uma Unidade Especializada? .....  | 198 |

## **CAPÍTULO 5 ..... 200**

### **I. Padrões Identificados..... 201**

|  |            |
|--|------------|
| I.1.Ambiente Administrativo-Operacional Externo .....                            | 201        |
| <i>I.1.1.Ambiente Administrativo-Operacional Interno .....</i>                   | <i>204</i> |
| <i>I.1.1.1.Legalidade: .....</i>   | <i>204</i> |
| <i>I.1.1.2.Eficiência.....</i>   | <i>204</i> |
| <i>I.1.1.3.Moralidade .....</i>  | <i>205</i> |
| <i>I.1.1.4.Impessoalidade.....</i>   | <i>205</i> |
| <i>I.1.1.5.Publicidade .....</i>   | <i>205</i> |
| I.2.Processos Políticos e Políticas que Originaram os Modelos Analisados .....   | 207        |
| I.3.Pontos Positivos e Negativos .....   | 207        |
| I.4.Avanços e Desafios.....  | 209        |
| I.5.Possibilidade de Replicação dos Modelos.....                                 | 212        |
| <i>I.5.1.Viabilidade de Implantação .....</i>                                    | <i>212</i> |
| <i>I.5.1.1.FIRR.....</i>   | <i>212</i> |
| <i>I.5.1.2.GEFRON .....</i>  | <i>213</i> |
| <i>I.5.1.3.DOF/DEFRON .....</i>  | <i>213</i> |
| <i>I.5.1.4.BPFron.....</i>   | <i>213</i> |
| I.6.Alinhamento Estratégico Através do Plano Nacional de Segurança Pública ..... | 214        |
| I.7.Potencialização de Capacidades por Gestão de Cultura Organizacional.....     | 215        |
| I.8.Parcerias Administrativas.....   | 216        |
| I.9.Protocolos Operacionais .....  | 216        |
| I.10.Equipamentos .....  | 216        |

### **2.Demandas Originárias da Segurança Pública nas Fronteiras Relacionadas à Criação de Unidades Especializadas ..... 217**

|  |            |
|--|------------|
| 2.1.Gestão Política.....                                   | 217        |
| <i>2.1.1.5.11.1.1 Federal.....</i>                         | <i>217</i> |
| <i>2.1.1.1.Estadual .....</i>                              | <i>217</i> |
| <i>2.1.1.2.Gestão Organizacional .....</i>                 | <i>217</i> |
| 2.2.Abrangência Estratégica de Operações em Fronteira..... | 218        |
| 2.3.Política de Estímulo Profissional .....                | 218        |

|   |            |
|---|------------|
| 2.4. Matriz Metodológica.....   | 218        |
| 2.4.1. Matriz Metodológica para implantação de Unidades Especializadas a partir da Estratégia Nacional de Segurança Pública de Fronteira..... | 219        |
| 2.4.1.1 Matriz Metodológica para Constituição de Unidade Especializada.....   | 220        |
| 2.4.1.2 Matriz Estratégica da Unidade Especializada.....  | 221        |
| 2.5. Padrões de Desempenho.....   | 223        |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>  | <b>226</b> |

## Referência de Figuras, Tabelas, Quadros e Gráficos

### Figuras

|   |     |
|---|-----|
| <i>Figura 01: Posição das Unidades Especializadas na Gestão de Segurança Pública nas Fronteiras</i> ..... | 29  |
| <i>Figura 02: Efeitos produzidos pela Unidade Especializada</i> .....                                     | 37  |
| <i>Figura 03: Mapa da Faixa de Fronteira do Brasil</i> .....  | 44  |
| <i>Figura 4: Navio Dr. Montenegro</i> .....   | 55  |
| <i>Figura 05: Base Flutuante- NEPOM - Manaus</i> .....  | 60  |
| <i>Figura 06: Lancha Blindada-NEPOM-Manaus</i> .....  | 61  |
| <i>Figura 07: Lancha Rápida</i> .....   | 61  |
| <i>Figura 08: Prédio do NEPOM-Foz do Iguaçu</i> .....   | 63  |
| <i>Figura 09: Lancha Rápida –NEPOM - Foz do Iguaçu</i> .....  | 64  |
| <i>Figura 10: Embarcações de Pronto Emprego–NEPOM-Foz do Iguaçu</i> .....                                 | 64  |
| <i>Figura 11: Lancha Blindada –NEPOM - Foz do Iguaçu</i> .....  | 65  |
| <i>Figura 12: Meios de apoio terrestre-NEPON-Foz do Iguaçu</i> .....                                      | 65  |
| <i>Figura 13: Metralhadora Mag 7,62mm-NEPOM-Foz do Iguaçu</i> .....                                       | 66  |
| <i>Figura 14: Sala de Operações NEPOM-Foz do Iguaçu junto à Hidroelétrica de Itaipu</i> .....             | 67  |
| <i>Figura 15: Base Flutuante da DEFLU-Polícia Civil-Manaus</i> .....                                      | 72  |
| <i>Figura 17: Organograma de subordinação do DOF e DEFRON</i> .....                                       | 78  |
| <i>Figura 18: Organograma D.O.F</i> .....   | 79  |
| <i>Figura 20: Uniforme do DOF</i> .....   | 81  |
| <i>Figura 21: Viatura do DOF em Operação- Município de Mundo Novo (Fronteira com o Paraguai)</i> .....    | 82  |
| <i>Figura 22: Base de Apoio Operacional-Mundo Novo-MS</i> .....   | 82  |
| <i>Figura 23: Base Operacional GEFRON-Porto Espiridião</i> .....  | 93  |
| <i>Figura 24: Base Gefron e Postos Fixos</i> .....  | 93  |
| <i>Figura 25: Organograma do GEFRON</i> .....   | 95  |
| <i>Figura 26: Uniforme do GEFRON</i> .....  | 95  |
| <i>Figura 27: Extensão da Fronteira seca e alagada com a Bolívia</i> .....                                | 96  |
| <i>Figura 28: Ação de patrulha terrestre</i> .....  | 96  |
| <i>Figura 29: Abordagem terrestre</i> .....   | 97  |
| <i>Figura 30: Patrulha Fluvial - GEFRON</i> .....   | 97  |
| <i>Figura 31: Operação com cães de faro</i> .....   | 98  |
| <i>Figura 32: Equipamentos e Tecnologia – Veículo equipado com scanner de bagagem</i> .....               | 98  |
| <i>Figura 33: Equipamento e Tecnologia disponíveis no GEFRON</i> .....                                    | 98  |
| <i>Figura 34: Resultados - GEFRON</i> .....   | 99  |
| <i>Figura 35: Canil Integrado – Secretaria de Estado de Segurança Pública-MT</i> .....                    | 99  |
| <i>Figura 36: Viatura para transporte de cães</i> .....   | 100 |
| <i>Figura 37: Sede do Batalhão de Fronteira</i> .....   | 106 |
| <i>Figura 38: Organograma de subordinação geral do BPFRON</i> .....                                       | 107 |
| <i>Figura 39: Organograma de subordinação do BPFRON perante a Polícia Militar</i> .....                   | 107 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 40: Organograma Interno do BPFロン  | 108 |
| Figura 41: Fardamento do BPFロン   | 108 |
| Figura 42: Viatura do BPFロン em Operação Conjunta com a Receita Federal do Brasil<br>- São Miguel do Iguaçu-PR                              | 109 |
| Figura 43: Viaturas do BPFロン para Operações de Busca e Repressão Anfíbio, pertencente à 1ª Companhia<br>sediada em Marechal Cândido Rondon | 109 |
| Figura 44: 1ª Companhia – Marechal Cândido Rondon-PR <sup>1</sup>  | 110 |
| Figura 45: 2ª Companhia – Guaira-PR <sup>2</sup>   | 111 |
| Figura 46: 3ª Companhia – Santo Antônio do Sudoeste-PR <sup>3</sup>  | 111 |
| Figura 47: Patrulhamento com embarcação no Lago de Itaipu-BPFロン  | 112 |
| Figura 48: Operação aérea do BPFロン na fronteira com o Paraguai<br>(Lago de Itaipu-PR)  | 112 |
| Figura 49: Patrulha terrestre em estradas vicinais na fronteira com o Paraguai   | 113 |
| Figura 50: Sede Operacional da FIRR junto ao 8º Batalhão de Polícia Militar - AM   | 117 |
| Figura 51: Organograma Geral FIRR:   | 118 |
| Figura 52: Fardamento e Viatura da FIRR-Polícia Militar-Tabatinga-AM   | 119 |
| Figura 53: Fardamento Administrativo:  | 119 |
| Figura 54: Modelo de Viatura da FIRR-PM  | 122 |
| Figura 55: Modelo de Motocicleta FIRR-PM   | 122 |
| Figura 57: Eixos Ferroviários e Hidroviários da Faixa de Fronteira   | 128 |
| Figura 58- Eixos Rodoviários da Faixa de Fronteira   | 129 |
| Figura 59: Produção de Cocaína   | 130 |
| Figura 60: Dados Mundiais de Apreensão de Cocaína- Ano 2012  | 131 |
| Figura 61: Principais países produtores de cannabis relatado ao<br>UNODC nos períodos 2007-2009 e 2004-2006                                | 132 |
| Figura 62: Distâncias na Região Amazônica  | 134 |
| Figura 63: Características de uma Unidade Especializada de Fronteira   | 158 |
| Figura 64: Embarcação: Polícia Militar do Pará: Município de Alenquer  | 163 |
| Figura 65: Cais do NEPOM-Lago de Itaipú (Foz do Iguaçu-PR)   | 166 |
| Figura 66: Prédio do NEPOM – Embarcações e veículos para ações terrestres (Foz do Iguaçu-PR)   | 167 |
| Figura 67: Metralhadora Mag 7.62mm utilizada em embarcação de patrulha e abordagem   | 173 |

## Tabelas

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1: Instituições Analisadas .....  | 54  |
| Tabela 2: Meios de Transporte disponíveis-sede da Capitania.....                     | 56  |
| Tabela 3: Efetivo Técnico:Terceirizado.....  | 60  |
| Tabela 4: Custo estimado de combustível das embarcações do NEPOM-Manaus .....        | 62  |
| Tabela 5: Efetivo NEPOM-Foz do Iguaçu.....   | 63  |
| Tabela 6: Equipamentos Especiais.....  | 66  |
| Tabela 7: Comparativo entre Pontos Positivos e Negativos.....                        | 69  |
| Tabela 8: Comparativa entre NEPOM-Polícia Federal.....                               | 69  |
| Tabela 9: Embarcações DEFLU Polícia Civil-Manaus.....                                | 70  |
| Tabela 10: Efetivo DEFLU-Polícia Civil - Manaus.....                                 | 71  |
| Tabela 11: Efetivo - Grupo de Repressão ao Contrabando.....                          | 74  |
| Tabela 12: Instituições Analisadas.....  | 77  |
| Tabela 13: Unidades Especializadas.....  | 77  |
| Tabela 14: Quadro de Organização e Efetivo Previsto-DOF.....                         | 83  |
| Tabela 15: Quadro de efetivo existente no DOF (Setembro-2014).....                   | 85  |
| Tabela 16: Veículos – DOF.....   | 85  |
| Tabela 17: Custeio.....  | 86  |
| Tabela 18: Produtividade DOF 2013-2014.....  | 86  |
| Tabela 19: Efetivo DEFRON.....   | 89  |
| Tabela 20: Veículos-DEFRON.....  | 89  |
| Tabela 21: Custos-DEFRON.....  | 89  |
| Tabela 22: Apreensões.....   | 90  |
| Tabela 23: Prisões.....  | 90  |
| Tabela 24: Procedimentos Instaurados.....  | 90  |
| Tabela 25: Operação de Interceptações.....   | 90  |
| Tabela 26: Unidade Especializada.....  | 91  |
| Tabela 27: Efetivo aplicado no canil integrado.....                                  | 100 |
| Tabela 28: Quadro de efetivo existente no GEFRON (Setembro-2014).....                | 100 |
| Tabela 29: Perfil Comportamental: Atitudes e Competências do Policial do GEFRON..... | 101 |
| Tabela 30: Veículos -GEFRON.....   | 103 |
| Tabela 31: Custeio.....  | 103 |
| Tabela 32: Produtividade GEFRON 2013-2014.....                                       | 104 |
| Tabela 33: Unidade Especializada.....  | 105 |
| Tabela 34: Número médio de patrulhas lançadas diariamente.....                       | 110 |
| Tabela 35: Quadro de Efetivo-BPFRON.....   | 113 |
| Tabela 36: Veículos - BPFRON.....  | 114 |
| Tabela 37: Custeio.....  | 115 |
| Tabela 38: Produtividade do Batalhão de Fronteira.....                               | 115 |
| Tabela 39: Unidade Especializada.....  | 116 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 40: Número médio de patrulhas lançadas diariamente .....   | 120 |
| Tabela 41: Quadro de Efetivo-FIRR.....  | 121 |
| Tabela 42: Viaturas disponíveis-FIRR.....   | 123 |
| Tabela 43: Custeio.....   | 123 |
| Tabela 44: Produtividade da FIRR.....   | 124 |
| Tabela 45: Dados do Estado do Amazonas.....   | 133 |
| Tabela 46: População dos Municípios da linha de Fronteira do Amazonas.....  | 133 |
| Tabela 47: Dados do Estado Do Pará.....   | 135 |
| Tabela 48: Municípios da Linha de Fronteira.....  | 135 |
| Tabela 49: Dados do Estado do Paraná.....   | 135 |
| Tabela 50: População dos Municípios da linha de Fronteira do Paraná.....  | 136 |
| Tabela 51: Dados do Estado do Mato Grosso do Sul.....   | 136 |
| Tabela 52: População dos Municípios da linha de Fronteira do Mato Grosso do Sul.....  | 137 |
| Tabela 53: Dados do Estado do Mato Grosso.....  | 137 |
| Tabela 54: População dos Municípios da linha de Fronteira do Mato Grosso.....   | 138 |
| Tabela 55: Comparativo entre Estados.....   | 138 |
| Tabela 56: Frequência de acordo com a origem dos gestores.....  | 139 |
| Tabela 57: Origem da Amostra.....   | 139 |
| Tabela 58: Modelo operacional de segurança pública para atuação em fronteira .....  | 139 |
| Tabela 59: Modelo de Unidade para atingir melhor custo-benefício.....   | 140 |
| Tabela 60: Responsabilidade pelos recursos financeiros.....   | 140 |
| Tabela 61: Característica de uma Unidade Especializada de Fronteira .....   | 141 |
| Tabela 62: Questionário aplicado - Questões Abertas.....  | 141 |
| Tabela 63: Faixa Etária da Amostra .....  | 143 |
| Tabela 64: Questão- A característica geográfica da região interfere no seu trabalho quanto a equipamentos, armamentos, transporte e base de operações? .....        | 144 |
| Tabela 65: Grau de propensão ao delito na sua região.....   | 144 |
| Tabela 66: Você avalia o seu nível de especialização para trabalhar na atual atividade como? .....  | 144 |
| Tabela 67: Você considera importante que uma Unidade Especializada de Fronteira esteja constituída de vários órgãos (Polícia Militar, Civil, Polícia Técnica)?..... | 144 |
| Tabela 68: Questão- Cite duas características que você considera importante para um profissional da Unidade Especializada? .....                                    | 145 |
| Tabela 69: Questão: Cite dois assuntos que você traria para o treinamento da Unidade Especializada.....   | 145 |
| Tabela 70: Questão: Qual o delito mais preocupante na sua atividade profissional? .....   | 146 |
| Tabela 71: Questão: Como você considera o seu grupo de trabalho?.....   | 146 |
| Tabela 72: Questão: Você confia nas autoridades do país vizinho? .....  | 147 |
| Tabela 73: Você é favorável a um modelo de premiação baseado no atingimento de metas operacionais para a Unidade Especializada de fronteira?.....                   | 147 |
| Tabela 74: Questão: Você se sente bem no seu trabalho?.....   | 147 |
| Tabela 75: Questão-Você está satisfeito com os meios (armamento, equipamentos, veículos, etc.) ?.....   | 147 |
| Tabela 76: Frequência de acordo com a origem dos gestores .....   | 152 |
| Tabela 77: Origem da Amostra.....   | 152 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Tabela 78: Forma de Controlar os Resultados da ENAFRON</i> .....                                       | 153 |
| <i>Tabela 79: Modelo operacional de segurança pública para atuação em fronteira</i> .....                 | 153 |
| <i>Tabela 80: Distribuição por Arco das alternativas propostas na questão</i> .....                       | 154 |
| <i>Tabela 81: Responsabilidade pelos recursos financeiros</i> .....                                       | 155 |
| <i>Tabela 82: Característica de uma Unidade Especializada de Fronteira</i> .....                          | 155 |
| <i>Tabela 83: Disfunções possíveis em uma Unidade Especializadas</i> .....                                | 160 |
| <i>Tabela 84: Comparativo Geral</i><br><i>Unidades com ação terrestre</i> .....                           | 161 |
| <i>Tabela 85: Comparativo Geral de Operação em Vias Hídricas</i> .....                                    | 164 |
| <i>Tabela 86: Comparativo de Tomada de Decisão</i> .....  | 169 |
| <i>Tabela 87: Comparativo de Descentralização Organizacional</i> .....                                    | 170 |
| <i>Tabela 88: Interdependências Institucionais</i> .....  | 171 |
| <i>Tabela 89: Relação do custeio com o número de profissionais da Unidade</i> .....                       | 175 |
| <i>Tabela 90: Relação do custeio com a extensão da linha de fronteira</i> .....                           | 176 |
| <i>Tabela 91: Comparativo</i> .....   | 177 |
| <i>Tabela 92: Atividades Operacionais</i> .....   | 181 |
| <i>Tabela 93: Classificação de Operabilidade</i> .....  | 181 |
| <i>Tabela 94: Capacidade de Navegação</i> .....   | 183 |
| <i>Tabela 95: Capacidade Operacional por Instituição</i> .....  | 183 |
| <i>Tabela 96: Variáveis da navegação operacional</i> .....  | 184 |
| <i>Tabela 97: Tipo de embarcações de acordo com a atividade</i> .....                                     | 184 |
| <i>Tabela 98: Tipo de embarcações por Instituição</i> .....   | 185 |
| <i>Tabela 99: Relação entre capacidade de Operação e o custo</i> .....                                    | 186 |
| <i>Tabela 100: Custo Operacional Diário de Meios (R\$) 9º Distrito Naval-Marinha do Brasil-2014</i> ..... | 187 |
| <i>Tabela 101: Meios disponíveis para apoio de embarcações em operações</i> .....                         | 187 |
| <i>Tabela 102: Questões: Categorias e percentual de acordo com as respostas apresentadas</i> .....        | 189 |
| <i>Tabela 103: Comparativo de Descentralização Organizacional</i> .....                                   | 201 |
| <i>Tabela 104: Origem Estratégica da Unidade Especializada</i> .....                                      | 203 |
| <i>Tabela 105: Comparativo entre pontos positivos e negativos das Amostras</i> .....                      | 207 |
| <i>Tabela 106: Avanços e Desafios</i> .....   | 209 |

## Quadros e Gráficos

|   |           |
|---|-----------|
| Quadro 01: Configuração Estrutural de uma Organização.....                                | 41        |
| Quadro 02: Configuração : Burocracia Mecanizada .....                                     | 42        |
| Quadro 03: Problemas Humanos e de Coordenação.....  | 43        |
| Quadro 04: Desempenho Policial.....   | 45        |
| Quadro 05: Parâmetros de Desempenho Interno .....   | 46        |
| Quadro 06: Parâmetro de desempenho Externo.....   | 47        |
| <b>Quadro 01: Identificação do Cargo-GEFRON-MT.....</b>                                   | <b>93</b> |
| Quadro 07: Planilha de Observação-Entradas.....   | 148       |
| Quadro 08: Planilha de Observação: Processos Internos .....                               | 149       |
| Quadro 09: Planilha de Observação: serviços oferecidos.....                               | 150       |
| Quadro 10: Configuração da Unidade Especializada.....                                     | 151       |
| Gráfico 68: Controle de Resultados da ENAFRON   |           |
| Qual a melhor maneira de controlar os resultados das ações operacionais da ENAFRON? ..... | 192       |
| Gráfico 69: Modelo Operacional.....   | 193       |
| Gráfico 70: Recursos para a Unidade Especializada de Segurança Pública.....               | 194       |
| Gráfico 71: Característica Fundamental de uma Unidade Especializada.....                  | 195       |
| Gráfico 72: Característica fundamental para gestão da Enafron. ....                       | 196       |
| Quadro 11: Matriz Metodológica .....  | 219       |
| Quadro 12: Matriz Metodológica para Constituição de Unidade Especializada.....            | 220       |
| Quadro 13: Matriz Estratégica da Unidade Especializada.....                               | 221       |
| Quadro 14: Variáveis de desempenho: Ambiente exter.....                                   | 224       |
| Quadro 15: Variáveis de desempenho: Ambiente interno.....                                 | 224       |



## DEFINIÇÃO DE TERMOS E EXPRESSÕES

**AÇÃO EM CAMPO:** união de capital humano local, aos meios e aos objetivos para realização de atribuições de polícia como: cumprimento de mandados de busca e apreensão e/ou prisão, bem como a interceptações de comunicação, produção de conhecimento de Inteligência Policial, abordagem de pessoas e de meios de transporte.

**AMBIENTE:** Elementos que envolvem uma Organização, como a geografia, cultura, clima político, sociedade, materialização de delitos.

**ANALISTA DE DESEMPENHO:** profissional que realiza tarefa de estudo e proposição de medidas para melhoria de métodos de trabalho de acordo com a missão da Instituição e os parâmetros de desempenho constantes no seu planejamento.

**ANALISTA DE INTELIGÊNCIA:** profissional que realiza tarefa de estudo situacional produzindo informações e conhecimento em relação às operações, as ocorrências, criminosos atuantes e modo de realização de delitos, produtos em circulação, etc.

**ÁREA OU TERRITÓRIO DE FRONTEIRA:** Apropriação de uma parcela de espaço que manifesta uma intenção de poder.

**ARTILHARIA EMBARCADA:** utilização de metralhadoras fixadas nas embarcações operacionais.

**ATIVIDADE DE LINHA:** é a realização direta das atribuições de polícia na ação em campo, por policiais através de um conjunto de conhecimento e meios.

**BUROCRACIA MECANIZADA:** configuração organizacional em que há com elevada padronização do processo de trabalho hierarquização bem definida e dependência da tecnoestrutura.

**CABRITEIROS:** criminosos que trocam carros roubados ou furtados por armas, drogas ou outros produtos na fronteira.

**CIDADANIA REGIONAL:** reconhecimento de direitos e deveres do cidadão sul-americano, a quem se oferta um serviço policial de qualidade independente da sua nacionalidade.

**CONFIABILIDADE:** produção de ações e resultados esperados no momento adequado.

**COORDENAÇÃO:** ação de disposição ordenada e coerente de meios acompanhando um determinado método.

**CONTINGÊNCIA ORGANIZACIONAL:** “A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única de alcançar os objetivos variados da organização dentro de um ambiente também variado.

**CRIME ORGANIZADO TRANSNACIONAL:** “associação estratégica de indivíduos, que atuando de forma supranacional, têm por meta a obtenção de ganho ilícito”.

**DELITOSTRANSFRONTEIRIÇOS** – ações ilícitas cuja organização e resultados extrapolam os limites territoriais e envolvem nacionais de dois ou mais países.

**DIALOGICIDADE:** diálogo.

**FAIXA DE FRONTEIRA:** faixa interna ao território nacional, com 150 km de largura, paralela à linha de fronteira (Lei 6.634/79).

**GOVERNANÇA:** “Articulação de interesses e tomada de decisão entre múltiplos atores que atuam em cooperação, motivados pela expectativa de que essas ações conjuntas resultem na solução mais eficaz para os problemas em foco”.

**INFILTRAÇÃO EMBARCADA:** atividade operacional que se caracteriza por observação de alvos de interesse com o objetivo de levantamento de dados desenvolvida por policial de forma discreta.

**INTEGRIDADE:** As ações policiais em fronteira exigem como premissa a atitude ética do profissional e a adequação ao princípio da legalidade.

**INTELIGÊNCIA** – produção de conhecimento a partir de dados relevantes à atividade policial.

**INVESTIGAÇÃO** – levantamento de dados e produção de conhecimento relacionado a inquéritos policiais.

**LINHA DE FRONTEIRA** – linha divisória do território nacional.

**MULA:** pessoa que, sob pagamento, ou promessa de ganho, é utilizada por organizações criminosas para transportar entorpecentes, sem que, necessariamente faça parte desta organização.

**NÚCLEO OPERACIONAL:** profissionais de Segurança Pública ou Defesa empregados na atividade de linha da Instituição.

**OPERABILIDADE:** Habilidades e Capacidades que garantem o funcionamento de um sistema.

**PAZ SOCIAL:** situação de harmonia em uma sociedade, alcançada pela mediação e minimização de conflitos e/ou demandas.

**POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA** – ações desenvolvidas pelo amplo sistema de segurança pública: justiça criminal, polícia e execução penal.

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE SEGURANÇA** – programas de ação governamental que visam a coordenação dos meios e atividades para a realização de objetivos de relevância e de prioridade política e que de forma complementar implantam medidas preventivas à insegurança humana, à violência e ao crime, e construtoras da segurança humana, segurança cidadã e do direito de vida digna, protegendo e atendendo aos direitos humanos de todos os cidadãos.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idelberto, Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª ed. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004;

<sup>3</sup> **WERNER, Guilherme Cunha. O crime organizado transnacional e as redes criminosas. Presença e influência nas relações internacionais contemporâneas. 2009. Tese (Doutorado em Ciência Política) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-04092009-163835/>>. Acesso em: 30-05-2012.**

<sup>4</sup> Muniz, Jaqueline; Proença Jr, Domicio. Da Governança de Polícia à Governança Policia. Revista Brasileira de Segurança Pública. Ano 3. Edição 5. Ago/Set. 2009.

<sup>5</sup> Proposta de Reestruturação do Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira: Bases de uma Política Integrada de Desenvolvimento Regional para a Faixa de Fronteira. Ministério da Integração Nacional. 2005

**POTENCIALIZAÇÃO DE CAPACIDADE:** ações conjuntas entre distintos atores onde os meios materiais e capital humano são utilizados de forma conjunta, respeitando-se as atribuições legais, porém utilizando-se na plenitude as possibilidades dos recursos a disposição da Sociedade.

**RECOBRIMENTO:** ações de polícia ostensiva de Unidade Especializada sobreposta à circunscrição de atuação de Unidades Operacionais Ordinárias da mesma Instituição, realizando apoio sem estar subordinada à Chefia ou Comando a qual realiza este apoio.

**REGIÃO DE FRONTEIRA** – Fronteira política, que se caracteriza pelo contato de unidades territoriais de estados soberanos, a permeabilidade dos fluxos que a atravessam e pela comunicação entre as populações fronteiriças.

**RESULTADO ESPECÍFICO DE TRABALHO:** refere-se à descrição detalhada do conjunto de medidas de desempenho e indicadores decorrentes, para o atingimento de qualidade do serviço prestado pela Instituição de segurança pública.

**SEGURANÇA PÚBLICA INTERNACIONAL** – Conjunto de medidas e processos jurídicos e políticos para o fortalecimento da democracia global visando afastar da população de riscos à vida e ao patrimônio público e privado através de esforços soberanos, comuns, coordenados e cooperativos envolvendo os Estados Nacionais e a Sociedade. (CAMPOS. 2012);

**SUBSIDIARIEDADE** : Qualificação “da relação entre dois elementos ou componentes de um sistema, dispostos em diferentes instâncias ou níveis de poder ou organização.” Também, “o princípio da subsidiariedade pretende servir como uma fórmula de harmonia, atuando com a finalidade de regular a relação que se estabelece entre a sociedade civil e o Estado”. Ainda, conduz a uma relação do tipo coordenada e complementar. Assim: “complementar, utilizado quando um elemento vem em auxílio, assistência ou reforço a outro... coordenada, pela qual se estabelece uma parceria ou concurso entre os elementos para desempenhar as ações que atenderão à finalidade que almejam”

---

<sup>6</sup> Oliveira, Ana Sofia Schmidt de: “Políticas Públicas de Segurança e Políticas de Segurança Pública: Da Teoria à Prática” pág. 57-76 de Ilanud: “Das Políticas de Segurança Pública às Políticas Públicas de Segurança”).

<sup>7</sup> Mohn e Souza, Paulo Fernando. A subsidiariedade como princípio de organização do Estado e sua aplicação no federalismo /. Brasília : Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2010.

**TÁTICA DE POSICIONAMENTO ITINERANTE:** em segurança pública de fronteira é a articulação de meios para a ocupação de zonas críticas, identificadas como rotas utilizadas por delinquentes, e que exige a produção continuada de conhecimento policial associada à alta mobilidade para alcançar a abordagem e prisão de criminosos.

**TECNOESTRUTURA:** profissionais de controladoria (finanças, logística, etc.).

**UNIDADES ESPECIALIZADAS** – divisão de um órgão público que atuam com responsabilidade sobre um conjunto de delitos específicos com capacidade operacional diferenciada das unidades regulares.

**UNIDADES REGULARES** – órgãos públicos que atuam em uma circunscrição de responsabilidade de forma rotineira com foco em segurança pública.

**ZONA DE FRONTEIRA:** Brasil, composta pelas faixas de cada lado do limite internacional, isto é, o território marginal de cada lado do limite internacional caracterizando-se por interações que, embora internacionais, criam um meio próprio de fronteira, só perceptível na escala local/regional.

**VINCULO ENTRE ATORES:** articulação e atuação de caráter colaborativo e subsidiário não submetido a uma relação de poder por envolver diferentes órgãos autônomos e de distintas esferas governamentais e não governamentais.

---

<sup>8</sup> Brasil. Ministério da Integração Nacional. Secretaria de Programas Regionais. Programa de Desenvolvimento da faixa de Fronteira. Proposta de Reestruturação do Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira. Brasília> Ministério da Integração Nacional, 2005.



# Capítulo 1



**INTRODUÇÃO**

O Brasil se localiza na porção centro-oriental do continente sul-americano e banhado a leste pelo oceano Atlântico, possui 24.253 km de fronteiras, sendo 7.367 km marítimas e 16.886 km da foz do rio Oiapoque, ao norte, na divisa do Amapá com a Guiana Francesa, até o arroio Chuí, ao sul, no limite do Rio Grande do Sul com o Uruguai. À exceção de Chile e Equador, o Brasil faz fronteira com todos os países da América do Sul. Ao norte estão Guiana Francesa, Suriname, Guiana e Venezuela; a noroeste, Colômbia; oeste, Peru e Bolívia; a sudoeste, Paraguai e Argentina; e ao sul, o Uruguai. A linha de fronteira brasileira é tão extensa, que é quase equivalente à metade da circunferência do planeta terra na linha do equador, e, em linha reta, corresponde a distância entre Brasília e Pequim na China.

A Faixa de Fronteira interna do Brasil com países vizinhos foi estabelecida em 150 (cento e cinquenta) quilômetros de largura (Lei 6.634, de 2/5/1979), paralela à linha divisória terrestre do território nacional, sendo modificada por diversas constituições, abrangendo 10 (dez) países, 11 (onze) estados federados e 588 (quinhentos e oitenta e oito) municípios, dos quais 120 (cento e vinte) estão situados na linha de fronteira e destes, 29 (vinte e nove) são cidades-gêmeas, sendo que os demais se encontram dentro da faixa de fronteira, ou seja, localizados até 150 (cento e cinquenta) quilômetros dos limites fronteiriços.

Um dos grandes desafios do Brasil é tratar de forma adequada nossas regiões fronteiriças, impondo aos órgãos de segurança pública a responsabilidade de prevenir e reprimir, de forma integrada, articulada e coordenada a violência e a criminalidade nos três grandes arcos da faixa de fronteira (Norte – AP, PA, AM, RR e AC; Central – RO, MT e MS; Sul – PR, SC e RS) e suas dezessete sub-regiões, sem prejudicar o desejável fluxo lícito de pessoas e riquezas, dentro das respectivas esferas de atribuições de cada Instituição.

Visando aperfeiçoar a gestão integrada das instituições envolvidas com a segurança pública nas regiões fronteiriças, o governo federal instituiu pelo Decreto nº 7.496 de 08 de junho de 2011 e alterado pelo Decreto nº 7.638 de 08 de dezembro de 2011 o Plano Estratégico de Fronteiras-PEF, que engloba ações integradas entre o Ministério da Justiça, Ministério da Defesa e Ministério da Fazenda. As três pastas são responsáveis respectivamente, pela Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras (ENAFRON), Estratégia Nacional de Defesa e Controle da Aduana no Brasil, além de diversos outros projetos desenvolvidos pelos diversos órgãos envolvidos no plano, a exemplo da Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, todas elas com inúmeras outras ações nas regiões de fronteira do país.

Nesse intuito, a ENAFRON, coordenada pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), se destaca como um programa que concentra diversos projetos e ações visando ao fortalecimento das instituições estaduais e municipais de segurança pública e daquelas que têm atribuição indireta na prevenção do crime, e no fomento às políticas públicas de segurança, possibilitando o aumento da efetividade das ações contra organizações e condutas criminosas em geral.

Para que seja possível a condução e aperfeiçoamento permanente dessa política, faz-se necessário a busca contínua por diagnósticos precisos, além do conhecimento e troca de experiências em âmbito regional, nacional e internacional.

No âmbito do programa ENAFRON, um dos eixos norteadores é exatamente o “diagnóstico”, sendo que para cumprir essa direção estratégica, a SENASP realizou uma parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (NECVU<sup>9</sup> e RETIS<sup>10</sup>), em parceria com inúmeras universidades federais e dezenas de pesquisadores, para elaborar a maior pesquisa sobre segurança pública nas regiões de fronteira já realizada no Brasil, visando mapear de forma detalhada a estrutura social, demográfica, econômica e sobre segurança pública nessas localidades, denominada “Segurança Pública nas Regiões de Fronteiras”.

Além dessa importantíssima pesquisa, a SENASP buscou consolidar entre os anos de 2013 e 2014 outros estudos, aprofundando o conhecimento sobre o assunto, tanto no Brasil como em outros países e regiões do mundo. Utilizando a parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), através do Projeto de Cooperação Técnica: Segurança Cidadã (BRA 04/029), que tem buscado promover novos padrões de gestão e planejamento, bem como importantes ações de prevenção à criminalidade e à violência no Brasil. Tal projeto de cooperação busca iniciativas que visem ao desenvolvimento humano sustentável e à segurança cidadã, que tem contribuído para a consolidação de novo modelo de gestão em segurança pública no contexto regional da América Latina e Caribe.

Sendo assim, várias consultorias foram contratadas no contexto da ENAFRON/PNUD para esse fim, como por exemplo, o mapeamento das políticas de segurança pública em algumas regiões fronteiriças emblemáticas na América do Sul, América do Norte, Europa e Ásia, além de mapeamento de programas brasileiros para às regiões de fronteira que possuam convergência com a segurança pública; sistematização dos avanços e desafios do próprio Programa ENAFRON, além do mapeamento das principais práticas de policiamento especializados em vias terrestres e aquáticas no Brasil, objeto da pesquisa em questão.

Todos esses diagnósticos têm o objetivo de propiciar aos poderes constituídos, aos governos, aos gestores e profissionais envolvidos com a segurança pública a maior gama possível de informações qualificadas sobre nossas próprias fronteiras e um mapeamento inicial das principais práticas exitosas no mundo, para que resguardadas as nossas particularidades, possam inspirar o aprimoramento das políticas públicas para essas regiões tão importantes do Brasil, que correspondem a cerca de 27% do território nacional.

Importante destacar que a pesquisa em questão: “Unidades Especializadas de Fronteira Terrestres e Vias Hídricas”, busca fazer um diagnóstico nas principais Unidades ou estruturas especializadas destinadas às ações de segurança pública em regiões de fronteira, a exemplo do Departamento de Operações de Fronteira (DOF) do Estado de Mato Grosso do Sul, Grupo Especial de Segurança de Fronteira (GEFRON) do Estado de Mato Grosso, Núcleos de Polícia Marítima (NEPOMs) da Polícia Federal, dentre outros. Tal diagnóstico visa mapear as boas práticas existentes, visto que além da estrutura local destinada ao atendimento das ações cotidianas de segurança pública, tem-se percebido que a existência de unidades policiais altamente especializada nas ações de prevenção e repressão em algumas regiões de fronteira, tem um efeito muito positivo no enfrentamento especializado de organizações criminosas.

---

<sup>9</sup> Núcleo de Estudos da Cidadania, Conflito e Violência Urbana, referência nacional e internacional sobre temáticas referentes a segurança pública.

<sup>10</sup> Grupo de Pesquisa do Departamento de Geografia, referência nacional e internacional sobre temáticas referentes às fronteiras brasileiras.

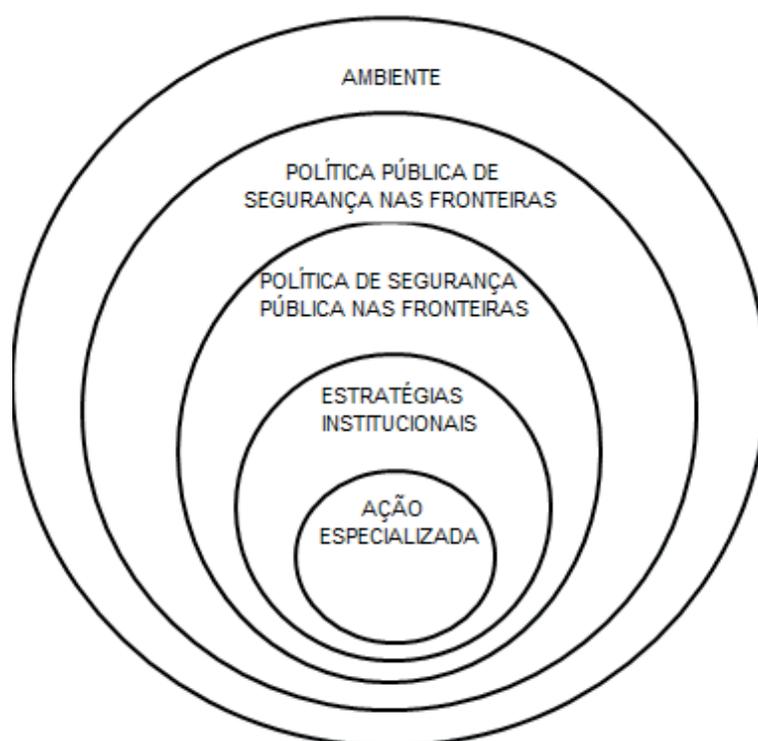
Nesse sentido, pretende-se minimamente com esse trabalho, subsidiar os estados, bem como outros órgãos federais sobre um modelo metodológico e padrões mínimos de estrutura, gestão e funcionamento de Unidades Policiais Especializadas de Fronteiras, e Unidades Policiais Especializadas em Vias Hídricas, visando orientar a atuação dos órgãos de segurança pública nos municípios fronteiriços e nas calhas dos grandes rios amazônicos, da bacia do prata, lagos e canais existentes na região de fronteira, dentre outras localidades, buscando o aprimoramento da Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras e das ações de segurança pública nas regiões de fronteira.

## CONTEXTUALIZAÇÃO INICIAL SOBRE SEGURANÇA PÚBLICA E UNIDADES ESPECIALIZADAS

### Articulação em Políticas Públicas de Segurança

A ação de Unidades Especializadas de Fronteira deve ser analisada a partir da globalidade do sistema em que está inclusa, pois não se trata apenas de percutir a reunião de profissionais e meios, pois há um complexo sistema de políticas que, em decorrência dos programas governamentais, colocam em ação órgãos públicos com a responsabilidade de alcançarem a efetividade em seus serviços junto a uma sociedade regional.

**Figura 01: Posição das Unidades Especializadas na Gestão de Segurança Pública nas Fronteiras**



Gomes (2008, p. 44) caracteriza política pública de segurança como um:

“conjunto, mais ou menos coerente, de decisões e de medidas tomadas pelas instâncias políticas legítimas, cujo objetivo, expressamente definido, é o de fornecer, pela mobilização das instituições de segurança e de outros parceiros públicos e privados, uma resposta efetiva às diversas formas de insegurança induzidas pelo fenômeno da insegurança”.

A execução de programas governamentais encerra uma ação sistêmica, política e técnica, em que a articulação interinstitucional, somada à capacidade de tomada de decisão, é ferramenta decisiva aos resultados pretendidos. Na verdade isto é um exercício de governança salutar à qualidade do serviço público e aos seus resultados. Envolve gestores políticos e gestores públicos que serão responsabilizados pelos resultados (accountability) das suas decisões:

Governança é a “articulação de interesses e tomada de decisão entre múltiplos atores que atuam em cooperação, motivados pela expectativa de que essas ações conjuntas resultem na solução mais eficaz para os problemas em foco”. (MUNIZ .2009).

Considera-se, ainda, que as instâncias de decisão estão em três níveis: União, os Estados e os Municípios. Nos Estados e Municípios estão os espaços onde se vivenciam efetivamente os problemas regionais de segurança, reforçando a descentralidade e mantendo a cooperação entre os atores; à União, por sua vez, é reservada uma responsabilidade de uni-los com a formalização e avaliação de programas de forma continuada.

A aproximação significa estabelecer alcançar uma efetiva cooperação e contruir uma coordenação dentro de um propósito estratégico, contudo, tal estágio necessita de uma mudança na cultura de gestão pública. Vigevani (2005, p.78) afirma que o afastamento nos diz muito da não “incorporação do próprio significado da integração à esfera pública da política.” Propõe que seja estabelecida uma agenda regional para as instituições, pois sem instrumentos de aproximação não se alcança uma cultura de gestão integradora. Esta constatação, na verdade, serve tanto para as relações entre países, quanto entre Estados e Municípios da federação e entre agências de segurança pública.

Toda a ação isolada em segurança pública, mesmo que obtendo sucesso momentâneo, como ocorre em apreensões de contrabando e descaminho, entorpecentes, entre outros, demonstra que não se reconhece o cenário de atuação como um sistema formado por inúmeros atores. Ações descontínuas e isoladas quando muito apaziguam por curto tempo a opinião pública e faz migrar o delito. O modelo distanciado e descontinuado de agir, por parte dos órgãos públicos, é vantajoso para a ação criminosa, pois, garante a reorganização a curto e médio prazo através de outras rotas de passagem e de outros componentes e técnicas de execução do delito. Ações coletivas, por sua vez, contribuem para a continuidade, a eficácia e legitimidade em razão do comprometimento das instâncias envolvidas. Para Maia Neto (2006, p. 159), analisando a ação da Polícia Federal, Militar e Civil em regiões de fronteira, observa que diante da complexidade das situações que ali se concretizam:

“ [...] é possível através de Convênio expresso e/ou tácito, a solidariedade entre os órgãos de segurança pública (ver CF, Art. 144), para garantir a eficiência das operações de repressão ao crime, sem que, com isso, se materialize qualquer espécie de arbitrariedade ou desvio de atribuições.”

Evidentemente, não se restringe a ação policial à repressão uma vez que a prevenção dos delitos ocorre em fase anterior. Mas é claro, isto sim, que somente se pode alcançar um estágio aceitável, em uma proposta de integração, se estiverem presentes a comunicação permanente entre os órgãos, as ações conjuntas, o vínculo operacional e uma agenda conjunta com avaliação continuada de ações e projetos.

## TRANSNACIONALIDADE DO DELITO

As relações regionais entre países baseiam-se em interesse público onde a articulação busca, ao fim, benefícios comuns às distintas sociedades, porém, naturalmente surgem, paralelamente, relações de interesse ilícito aproveitando-se dos canais surgidos na relação internacional:

[...] Entretanto, devemos considerar que a riqueza da funcionalidade regional, traz consigo uma série de outras atividades não apenas funcionais, mas também não lícitas. As facilidades induzidas pela dinâmica das articulações econômicas e sociais não formais ‘abrem espaço’ para articulação, penetração e consolidação de atividades malévolas (tipo: o narcotráfico, o contrabando, etc.) por grupos que se articulam em redes além das nações; como ainda, grupos empresariais que possuem uma tradição nas atividades formais e que podem se sentir incitados a partir para ações, não apenas funcionais, mas informais. Isto tudo não é uma prerrogativa exclusiva das fronteiras. Todos os lugares, entretanto, acumulam funcionalidades excessivas, quando a formalidade é pouco aplicada. (OLIVEIRA. 2005. p. 344)

Steinberguer (2005, p. 11) reforça a disfuncionalidade propiciada pelas conexões internacionais, pois de um lado está a capacidade de relação e as consequentes mediações, porém, de outro, asseveram-se os “perigos desterritorializados”, ou seja, novas ameaças transnacionais como o terrorismo, narcoterrorismo, degradação ambiental, proliferação de armas de destruição em massa, doenças infecciosas, etc.

Neste contexto a organização de uma lógica cooperativa entre países focada na proteção do cidadão e na ação contra os delitos transnacionais deve partir da análise das características da supranacionalidade deste delito e dos espaços legais da cooperação internacional, uma vez que as identidades nacionais devam ser preservadas. Alia-se a isto uma importante distinção entre o crime organizado, e sua teia de cooptação e penetração em instâncias de governos afetando uma região ou a democracia, e o delito local, que é específico das relações de convivência fronteira e atingem as comunidades de distintos países.

O Mercosul (Mercado Comum do Sul) através da Decisão nº 16 , de 10 de julho de 2006, já apresentava a preocupação com a segurança regional. Naquele instrumento encontramos em suas considerações iniciais:

Que é imprescindível o estabelecimento de um quadro jurídico sólido no âmbito do MERCOSUL que permita avançar na definição de uma política comum de segurança, mediante o estabelecimento de metas claras e instrumentos de implantação eficazes.

A vontade política de promover a mais ampla cooperação para o combate a todas as formas de criminalidade que flagelam nossos povos, especialmente aquelas que, por sua natureza e características, requeiram a atuação conjunta dos Estados.

[...] Que a crescente dimensão transnacional dos delitos constitui uma grave ameaça à segurança regional, dificultando a consolidação de um espaço integrado onde prevaleça a ordem e o respeito aos valores democráticos MERCOSUL.2007).

Werner (2009, p. 52), explica que para concretizar o crime transnacional ocorre uma organização entre indivíduos para ganhos ilícitos sob a forma supranacional, explicando que o crime “superou o modelo hierárquico, adotando redes na estruturação de suas atividades ilícitas”. Assim, a relação da organização do delito com a supranacionalidade ocorre pela não subordinação do criminoso a qualquer ordem, senão aquela que garante o lucro. Ações ilícitas possuem uma organização e efeitos que extrapolam os limites territoriais e envolvem nacionais de diferentes países. Para Cervini (2000, p. 46) a transnacionalidade do delito “rompe o círculo de validade e eficácia das normas, posto que se estabelece fora do seu alcance”. Isto tem seus efeitos positivos aos propósitos do crime, por utilizar as restrições impostas pela territorialidade aos sistemas de segurança pública. O delito transnacional então:

[...] não só não se restringe às fronteiras nacionais, senão que as utilizam precisa e deliberadamente para seus fins, já que a polícia, como o Direito Penal ao qual serve, estão delimitados pelo princípio da territorialidade. Seu limite de ação termina na fronteira do país onde desenvolve sua atividade, e toda intromissão policial e judicial fora dos limites territoriais estará implicitamente rechaçada pela própria definição de Estado soberano. (CERVINI. 2000, p. 47).

Então, nestas relações globais há de um lado temos o delito transfronteiriço, com característica de organização e efetivação difusa e extraterritorial; de outro, os Estados a exercer a prevenção e repressão, sob os limites de jurisdição. Neste sentido Vogler (2004) discorre sobre a busca de nova metodologia e de um novo papel pela polícia em função das mudanças sociais da “pós-modernidade”, Verifica-se, portanto, um desnível na competição ente Estado e Organização Criminosa, restando para o enfrentamento a Cooperação, a qual inicia primeiramente pela disposição dos Estados envolvidos de atuar contra os delitos e formalizada pela ação diplomática. Mesmo reconhecendo-se que em fronteira há espontaneidade na dinâmica de relações entre sociedades e entre as representações dos Estados, há necessidade do respaldo dos Governos Nacionais para se ter efetividade nas ações de segurança pública.

## ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA NAS FRONTEIRAS

A Estratégia Nacional de Segurança Pública em Fronteira busca promover uma ampla articulação política, jurídica e administrativa ao propor bases para uma segurança pública regional que, mesmo restrita ao território nacional, acaba repercutindo junto à todos aos cidadãos de distintas nacionalidades, podendo, então, ser compreendida como o:

conjunto de medidas e de processos jurídicos e políticos para o fortalecimento da democracia global visando afastar a população de riscos à vida, bem como, controlar e reduzir danos ao patrimônio público e privado produzidos pelo crime transnacional, através de esforços comuns envolvendo a Sociedade e Estados Nacionais. (CAMPOS, 2012. CURSO DE GESTÃO DE POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA NAS FRONTEIRAS-DEPAID-SENASP).

O Decreto Federal 7496/2011, o Plano Estratégico de Fronteira, busca aproximar a Defesa, a Segurança Pública e a Receita Federal. Assim, a proposta é um modelo de governança gerador de corresponsabilidades entre os atores envolvidos. Estimulando-se gestores à cooperação interinstitucional, nacional e internacional, vinculada à preocupação com resultados na gestão pública a partir da incorporação de conceitos, métodos e responsabilidade com o impacto causado pelas ações produzidas. Ou seja, deparamo-nos com elementos de Gestão Pública que não está restrita à proteção das fronteiras nacionais, ao enfrentamento de delitos transnacionais, mas fundamentalmente busca elevar a qualidade de vida do cidadão que habita as regiões de fronteira, tendo na Segurança Pública uma das bases para este objetivo.

Ou seja, o Decreto 7.496/2011 preceitos básicos a serem considerados como ponto de partida para compreender os fins e objetivos presentes na constituição de políticas de segurança pública na fronteira:

- a.** Localização: ocupação territorial da fronteira do país para promoção da segurança pública (Art. 1º);
- b.** Integração e Cooperação interinstitucional e com os países vizinhos (Art. 2º);
- c.** Comunicabilidade (Art. 3º);
- d.** Corresponsabilidade (Art. 3º)
- e.** Qualidade de gestão (Art. 6º);
- c.** Sistematização (Art. 02);
- f.** Horizontalidade e Hierárquica (§1, Art. 6º e 7º);
- g.** Unidade de propósitos (Art. 3º).

Ainda, a aproximação da Defesa, Fiscalização de Tributos e Segurança Pública traz a tona o princípio da Subsidiariedade, presente no cerne deste instrumento legal, conceituado como a qualificação:

“da relação entre dois elementos ou componentes de um sistema, dispostos em diferentes instâncias ou níveis de poder ou organização.” Também, “o princípio da subsidiariedade pretende servir como uma fórmula de harmonia, atuando com a finalidade de regular a relação que se estabelece entre a sociedade civil e o Estado”. Ainda, conduz a uma relação do tipo coordenada e complementar. Assim: “complementar, utilizado quando um elemento vem em auxílio, assistência ou reforço a outro... coordenada, pela qual se estabelece uma parceria ou concurso entre os elementos para desempenhar as ações que atenderão à finalidade que almejam”. (MONH E SOUZA. 2010, p. 61)

Enfim, a aproximação é fundamental para uma política de segurança pública, já que modelos burocráticos caracterizados pelo distanciamento e proteção de individualidades não conseguem dar conta às suas demandas. Abrange-se nesta análise tanto os gestores institucionais, quanto o agente político decisor em nível central de governo. Ou seja, a neutralidade do gestor político, a restrição administrativas aos gestores e operadores das Instituições, ou ainda, desencadeamento de ações transitórias e de pouca efetividade não mais satisfazem os anseios sociais dos Arcos de fronteira do Brasil. Então, a gestão de Segurança Pública em fronteira envolve elementos gerais e específicos como:

- Coordenação do Governo Central;
- Estratégia Conjunta;
- Táticas Complementares;
- Produção e Compartilhamento de Conhecimento Técnico;
- Metas e Indicadores com publicização de resultados por Estado e Instituição (Federal, Estadual e Municipal) ;
- Amplo conhecimento da realidade das regiões de fronteira;
- Identificação e mobilização de atores;
- Corresponsabilidade das Instituições;
- Inclusão de múltiplas linhas de conhecimento;
- Atingimento do interesse público pelo compartilhamento de valores institucionais;
- Accountability:
- as respostas devem ter impacto positivo junto à sociedade;
- o servidor público respeita a lei, as normas da administração públicas, o interesse público e os valores sociais;
- Intermediação de interesses institucionais, do cidadão e de grupos da comunidade;
- Criação de mecanismo para coalizão entre órgãos públicos (Nacionais e Internacionais), privados;
- Gestão horizontalizada, consensual, coordenada e cooperativa;

- Criação de percepção de pertencimento do profissional à política pública;
- Criação de um canal de difusão das demandas públicas locais latentes, ao Governo Central na busca de soluções;
- Controle sobre as ações em fronteira, para que iniciativas isoladas e desvinculadas dos objetivos comuns e públicos não se tornem um motivo de atraso na cooperação;
- Mensuração do custo-benefício em relação aos resultados.
- (CAMPOS. CURSO DE GESTÃO DE POLÍTICAS DE SEGURANÇA NAS FRONTEIRAS.2012. DEPAID-SENASP)

O indicativo decorrente desta apreciação é a construção de um Plano Nacional de Segurança Pública estabelecendo um padrão mínimo de qualidade de gestão e nele contemplar a gestão em fronteira de forma a esclarecer atribuições e criando um compromisso político e social claro para os agentes públicos e políticos a médio e longo prazos contemplando:

- Esforços orçamentários;
- Fomento da inovação e Tecnologia através de redes de Universidades;
- Aplicação de Capital Humano e de Recursos Materiais de forma continuada;
- Avaliação de impactos das ações em delitos;
- Abrangência de ações e legitimação de parcerias nas áreas de: biodiversidades, bacias hidrográficas, comunidade indígena;
- Implantação e Monitoramento de Planos de Segurança Pública pelos Estados;
- Fortalecimento da Indústria de Segurança Pública aproveitando as capacidades locais. (CAMPOS. 2012. CURSO DE GESTÃO DE POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA NAS FRONTEIRAS-DEPAID-SENASP).

Esta concretização, não somente tem a pretensão de alinhar estrategicamente União, Estados e Municípios, mas também, alça a um nível prioritário da gestão em segurança pública a preocupação com a instância econômica, social e política. Chegando-se, portanto, a parâmetros de desempenho do setor público que permitem identificar elementos tangíveis e intangíveis na condução de políticas públicas:

A experiência nacional e internacional demonstra que a medição e divulgação do desempenho no serviço público determinam mudanças organizacionais, destacando objetivos da medição: “promover a redução de custos com a melhoria dos serviços prestados; servir de guia para avaliar o impacto efetivo das decisões tomadas; servir de parâmetro para a competição administrativa entre unidades prestadoras de serviço”. (NUNES. 1998, p.10).

Nesta perspectiva e com base na doutrina de gestão pública, não se deve olvidar a que se destina a presença do estado na fronteira, identificando-se, minimamente, que se busca tornar tangíveis os serviços públicos requeridos pelo cidadão e propostos por programas de governo. Tal qualidade é vinculada à produção e à confiabilidade na estrutura fornecedora do serviço, gerando a aprovação pela sociedade e pelo próprio Governo, na medida em que se justificam investimentos públicos pela sua pertinência e pelos seus resultados.

Analisando-se a destinação de recursos aos estados pela União dentro do programa da Estratégia Nacional de Fronteira, entre 2011 e 2014, alcança-se a soma de 359 milhões de reais

aos 11 estados de fronteira (SSP dos estados e SICONV-2013).

Então, o que antecipa o planejamento de ações de uma Unidade Especializada é a formalização de Políticas de Estado, através de Estratégias e Planos que demonstrem uma visão a médio e longo prazo. A partir disto, chega-se às ações específicas de Defesa, Segurança Pública e Fiscalização através de profissionais aplicados com foco na manutenção da presença e no controle da fronteira.

## UNIDADES POLICIAIS ESPECIALIZADAS

A preocupação governamental com a ocupação territorial é expressa no Plano Plurianual 2012-2015, criando programas e ações voltadas à segurança pública nas fronteiras como forma de controlar os delitos peculiares desta região.

A ampliação da capacidade de policiamento e monitoramento da região de fronteira brasileira também é crucial no combate ao crime organizado e na redução da violência.

Além de constituírem as principais entradas de drogas e armas, as áreas de fronteira são caracterizadas por elevadas taxas de homicídios (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. 2012. PPA 2012-2015-DIMENSÕES TÁTICAS, p. 159).

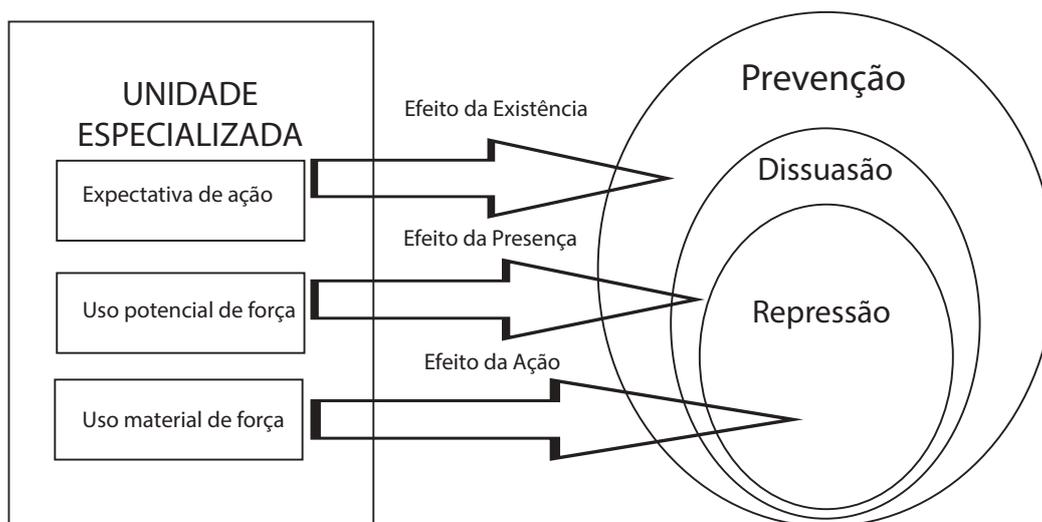
Uma das ferramentas identificadas como capaz de produzir resultados ao que se propõe como meta da Política Nacional de Segurança Pública nas fronteiras, o enfrentamento dos crimes transfronteiriços e a potencialização desta destinação de recursos, são as Unidades Especializadas. Estes organismos viriam a caracterizarem-se como forças subsidiárias tanto para o cumprimento de missões específicas sobre os delitos peculiares, quanto para apoiarem as ações policiais ordinárias nas regiões de fronteira.

Especializar é ter o conhecimento especialmente vinculado a uma determinada área para prática de serviços requeridos por uma necessidade em ambiente público ou privado.

Unidades de segurança pública em fronteira buscam a efetividade de serviços a partir de parâmetros legais e estratégicos. Ou seja são originadas de uma especificidade operacional entendida como prioritária para a sociedade, neste caso, tem-se a referência a partir do Art. 1º do Decreto Federal 7.496/2011:

Fica instituído o Plano Estratégico de Fronteiras para o fortalecimento da prevenção, controle, fiscalização e repressão dos delitos transfronteiriços e dos delitos praticados na faixa de fronteira brasileira.

Uma Unidade Especializada traz a pretensões de sustentação da ordem social na fronteira que devem ser esclarecidas evitando minorar aquilo que representa como esforço político e técnico. Assim, utiliza-se a visão de Muniz e Proença Jr (2007, p. 240) que evidencia o que seja a ideia de polícia e aplica-se de forma plena ao presente estudo.

**Figura 02: Efeitos produzidos pela Unidade Especializada**

Fonte: Adaptado de *Ideia de Polícia* (MUNIZ E PROENÇA JR. 2007)

Esta pretensão de execução e efetividade depende da disponibilização de custeio adequado, de estruturas de trabalho e sua composição por profissionais qualificados para atenderem as características regionais associadas aos delitos típicos da região.

Ao fim, é imprescindível a toda organização, dentro de um padrão de legitimidade, que alcance a institucionalização do seu trabalho. Isto ocorre pelo planejamento e exercício da atividade em campo, de forma contínua e confiável. Assim, constrói-se a sua capacidade pelo conjunto dos elementos tangíveis (que é a estrutura de operação) e os intangíveis, que moldam a técnica, a cultura de seus profissionais e a forma que seu serviço é reconhecido pela sociedade:

[...] a instituição não são conhecidas pela sua *estrutura*, mas por suas capacidades.

As capacidades representam aquilo pelo qual a organização é conhecida, o que ela faz bem e como padroniza suas atividades para oferecer valor. (ULRICH E SMALLWOOD. 2010, p.14).

#### Áreas de conhecimento associadas à Efetividade de Gestão de Unidades Especializadas

A prestação de serviços em fronteira merece uma consolidação técnica a partir da qualidade de Gestão. Afinal está sendo tratado de oferta de produto diante de uma necessidade social. Há, portanto, de se tornar tangível o serviço oferecido e os resultados produzidos. Disto surgem áreas de conhecimento associadas à segurança pública que qualificam o serviço prestado como Engenharia de Produção, Administração, dentre tantas outras.

O Marketing Social (KOTLER. 2008) oferece conteúdos importantes para as relações da administração pública em fronteira, pois ali existe um processo social e gerencial onde se oferece e se obtém produtos e serviços. Marketing é o desenvolvimento de técnicas que qualifiquem trocas satisfazendo os interesses dos envolvidos. Observa-se, assim, que não se está restringindo ao senso comum a interpretação sobre esta área do conhecimento, a qual normalmente é relacionada à publicidade e propaganda. O Marketing auxilia o serviço de segurança pública em fronteira. Adaptando-se de Cavalcanti (2008) pode-se tornar a gestão da Unidade Especializada mais eficaz em aspectos com:

- Diagnóstico de sua atuação;
- Possibilidade de captação de recursos (atratividade);
- Melhoria de seu produto ou serviço (qualidade);
- Identificação de novas oportunidades e formas de agir na sociedade;
- Estabelecimento de parceria com iniciativa privada e governo. (CAVALCANTI. 2008, p 225)

Desta maneira, busca-se construir um modelo eficaz de trabalho baseado na qualidade de serviço oferecido à sociedade (outputs da organização), onde o coração está nos operadores (agentes públicos). Mas, compreender a complexidade deste processo é fundamental para que se alcance a efetividade pretendida. Tão importante quanto o ambiente em que se desenvolve o serviço, a tecnologia aplicada, está o desenho estrutural. Qualidade de serviço de segurança pública está associado à elementos tangíveis (presença física da polícia, prisões, apreensões, etc.) e intangíveis (a expectativa de resposta mesmo sem estar presente, os ilícitos que consegue evitar, etc). Para atingir esta representação de capacidade depende de agilidade de respostas dentro dos limites legais. Estas respostas, no seu caráter reativo e, fundamentalmente, proativo (antecipação) sujeita-se à especialização, a qualidade dos meios disponibilizados e principalmente o processo decisório da sua arquitetura organizacional diante do ambiente em que se opera.

Para Goltz (2006) as organizações policiais tornam-se eficazes quando se adaptam ao ambiente externo dependendo, assim, da estrutura e de seus processos para atingirem elevado grau de desempenho. Tal perspectiva está associada aos sistemas abertos próprios de relações sistêmicas. Ou seja, o bom funcionamento depende da capacidade de identificação e/ou antecipação de transformações externas (provocadas por mudanças no modo de ação de delinquentes, parceiros institucionais, contingências orçamentárias governamentais, etc.). Este modelo, segundo Ziemer (1996), consegue dar respostas mais criativas e de maior possibilidade de evolução diante de demandas, se comparado ao modelo fechado (mecanicista-burocrático), pois lida de forma mais eficaz com a própria complexidade e a do meio onde opera:

Por estarem sob o domínio de mitos mecanicistas, grande parte das organizações não reconhecem nem a própria complexidade nem a do ambiente em que estão inseridas.

Isto as impede de lidar de forma eficaz com conflitos, bloqueando seu potencial criativo, aumentando a resistência à mudança e impedindo o fluxo de energia e de informação. (ZIEMER. 1996, p.20).

Compreender a relação sistêmica no serviço policial também permite trazer o conteúdo da teoria da contingência (CHIAVENATO. 2004, p. 379), pois aborda a relação, em um determinado ambiente, entre os sistemas, bem como dos subsistemas, para esclarecer a ação em condições variáveis. Isto irá permitir identificar a relação entre o ambiente, estrutura e o desempenho da organização.

Goltz (2006, p.22) analisando a segurança pública, discorre sobre a relação da instituição com ambiente social propondo considerar o ambiente da organização local a partir do âmbito institucional (o enraizamento no contexto social, considerando a influência cultural

e política). Arquitecta sua análise em três campos: 1) da Segurança Pública de forma ampla; 2) das Organizações Policiais que operam na mesma região de responsabilidade e 3) do ambiente interno da Organização. Esta composição serve para explicar, por fim, a forma com que as organizações policiais agem e se apresentam ao público. Assim, considera que estas organizações são estruturadas por fenômenos em seu próprio ambiente e tendem a se tornar isomorfas com eles. Ocorre que os líderes ou os operadores, ao padronizarem procedimento ou imitarem condutas, estão procurando a aceitação pública e institucionalizado a própria organização para assegurar sua sobrevivência. São identificadas, portanto, três forças isomórficas (GOLTZ. 2006, p.23):

- Coercitiva: produzida por fatores sociais e políticos;
- Mimética: imitação de técnicas para enfrentar incertezas;
- Normativa: produção normativa (formalização) e de valores para disseminação de ideias.

Há um cruzamento destes mecanismos no cotidiano da organização policial. Esta construção, contudo, serve para se analisar a relação crucial entre as demandas impostas pelo meio, a organização de processos e os resultados alcançados. Explica, também, a formação da cultura organizacional e a imagem que é criada para identificá-la junto à sociedade. A organização, ao submeter-se às forças isomórficas, cria elementos que são legitimados externamente. Isto não quer dizer que a forma com que a Instituição policial se organiza para responder ao ambiente esteja necessariamente preocupada com a efetividade do serviço. Por razões diversas, podem ter sido criadas, para garantir a sua Institucionalização, crenças de como deveria ser e fazer. Este cuidado na análise de Unidades Especializadas leva a considerar toda uma linha que termina na capacidade de respostas eficazes às demandas do ambiente sob condições técnicas e legalidade. A fronteira é um ambiente volátil que influencia o ambiente organizacional policial levando-o, por sua vez, à busca da adaptação aos fatores sociais, políticos e técnicos exigíveis para seu serviço. Isto reforça a percepção de que é fundamental o vínculo do desempenho policial com indicadores claros e capazes de abranger a complexidade do sistema do qual faz parte.

A própria concepção contemporânea de fronteira conduz ao reconhecimento de aberturas necessárias aos fluxos e às relações mesmo que se reconheça sempre a manutenção da identidade nacional:

A abertura organizada de fronteiras, na Europa contemporânea, pela desvalorização do exercício de certas funções de barreiras em relações aos traçados internacionais ou por suas transferências para pontos situados no interior de um território nacional (portos, aeroportos, plataformas logísticas) não anula o efeito da identidade. Mas convida à passagem de uma identidade fechada e defensiva para uma aberta. Para que verdadeiramente haja um interior, deve-se também abrir-se ao exterior para recebê-lo em seu seio, escreveu o historiador Jean-Pierre Vernant em um texto inscrito em uma pedra na ponte europeia entre Estrasburg e Kehl. ( FOUCHER. 2009, p. 24)

Isto leva à construção de escalas que explicam as relações existentes em função da fronteira (FOUCHER.2009, p.25): 1) Escala do Estado (nacional ou multinacional) caracterizada pelo exercício do controle exclusivo e legal do território onde há a representação metafórica da identidade; 2) Escala Interestatal em que o terreno da soberania é reconhecido pelos outros estados e 3) A escala regional e local:

[...] de práticas sociais que variam segundo o grau de abertura da fronteira, seja uma barreira, seja um recurso, e de acordo com a liberdade que o poder central lhe confere. A existência do limite é fator de diferenciação das identidades, das línguas, dos comportamentos e das referências culturais. Entretanto, agora há a oportunidade de enriquecer o enfoque levando em consideração as práticas contemporâneas. No melhor dos casos, ele, o limite, é um lado da estratégia cotidiana dos residentes das margens, ao menos quando é permitido atravessá-lo para o outro lado quer por emprego mais bem remunerado, quer como nas estratégias de acesso a produtos com menos taxas do outro lado ou residência menos custosa.

Somam-se a estas escalas outras oportunidades de caráter criminoso. Há vantagens econômicas em relação à circulação de produtos ilícitos produzido nos países vizinhos ou os percusores que saem de um país para outro. Há, também, a possibilidade de criminosos homizarem-se no território vizinho, dentre outras circunstâncias que também fazem parte das oportunidades em fronteira.

Uma Unidade Especializada, considerando-se estas escalas, pode até atuar em relação à proteção ao território, de forma subsidiária ocasional, porém, ela se potencializa na escala local em ambiente de grande instabilidade em que de um lado os fluxos de pessoas e produtos servem dos serviços de segurança pública no seu cotidiano e, de outro, a ação sobre a circulação de pessoas e produtos relacionadas ao ilícito operando-se em obediência às atribuições e restrições legais para atuação em fronteira.

Chega-se, então, ao fato de que as características deste meio em que atua faz reconhecer na Unidade Especializada um compromisso formal para a resolução de problemas, tomada de decisões e de ação. Porém, a complexidade das relações de fronteira exige uma diversidade de ações que não estão restritas à uma única estrutura, necessitando-se, diante da diversificação, ações conjuntas entre distintos atores que operam no ambiente. Da mesma maneira, como aponta Goltz (2006) a regionalização da organização policial permite o desenvolvimento de conhecimento especializado para lidar com o ambiente e cria o poder descentralizado para tomada de decisão e ação. Também, alinha-se a esta característica a própria capacidade de diversificação de modelos operacionais e técnicas para corresponder ao ambiente instável reduzindo incertezas.

A ação de segurança pública, tanto no exercício da subsidiariedade interinstitucional, quanto na compreensão das motivações que fazem girar as escalas da fronteira, tem a ver com a capacidade (ULRICH E SMALLWOOD. 2010, p.14) e isto não é restrito à força que supostamente lhe seria exigida pelo imaginário social como identidade, mas sim pelas metas impostas, pelo nível técnico, estrutural e seus valores para enfrentar os ilícitos presentes nessa região.

No sentido de entender e responder às demandas, a administração da estrutura organizacional precisa compreender-se. Assim, é possível iniciar esta compreensão analisando configurações básicas como propõe Mintzberg (2003, p. 174), as organizações podem apresentar as seguintes configurações: Simples; Burocracia Mecanizada; Burocracia Profissional, Divisionada e Adhocracia.

**Quadro 01**  
Configuração Estrutural de uma Organização

| Configuração            | Primeiro Mecanismo de Coordenação    | Parte-chave da Organização | Tipo de Descentralização               |
|-------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--|
| Simples                 | Supervisão direta                    | Cúpula estratégica         | Centralização vertical e horizontal    |
| Burocracia Mecanizada   | Padronização do processo de trabalho | Tecnoestrutura             | Descentralização horizontal limitada   |
| Burocracia Profissional | Padronização das habilidades         | Núcleo operacional         | Descentralização vertical e horizontal |
| Forma divisionada       | Padronização dos outputs             | Linha intermediária        | Descentralização vertical limitada     |
| Adhocracia              | Ajustamento mútuo                    | Assessoria de apoio        | Descentralização seletiva              |

Fonte: Mintzberg (2003)

Estas configurações, quando associada a órgãos públicos que prestam serviço em fronteira, permitem identificar elementos que influenciam a forma de organizar a sua arquitetura de gestão, meios e realizar os seus serviços.

A referência utilizada, por exemplo, em relação à configuração burocrata-mecanizada, informa que há uma padronização elevada do processo de trabalho, há uma hierarquização bem definida e dependência da tecnoestrutura. Isto produz uma elevação do percentual de profissionais aplicados na administração da organização, pois busca-se uma maior segurança na gestão de recursos financeiros e na aplicação do capital humano, principalmente em se tratando de instituições públicas, onde há uma necessidade elevada de controle e de uma organização estruturada em divisão de setores administrativos.

**Quadro 02**  
Configuração : Burocracia Mecanizada

| Configuração          | Cúpula Estratégica  | Núcleo Operacional  | Componente administrativo   | Controle   |
|-----------------------|---|---|---|--|
| Burocracia mecanizada | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Chefia com alto grau de poder;</li> <li>-Preocupação com o melhor ajuste da máquina burocrática;</li> <li>Empreendedorismo limitado;</li> <li>-Poder real informal é compartilhado com a assessoria da tecnoestrutura;</li> <li>-Elaboração da estratégia ocorre de cima para baixo ( da Chefia para o Núcleo Operacional)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Formalização de comportamento;</li> <li>-Supervisão direta pela chefia imediata;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Rigor na regulação do trabalho operaciona (regras e regulamentos);</li> <li>-Divisão clara de trabalho;</li> <li>-Identifica-se uma linha intermediária de gerência acima do núcleo operacional responsável pela mediação de conflitos;</li> <li>-Limitação do ajustamento mútuo entre operadores sobre a forma de trabalho;</li> <li>-Tecnoestrutura altamente elaborada com função de aconselhamento, porém com elevado poder informal sobre o núcleo operacional;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Busca pela eliminação de incertezas;</li> <li>-Funcionamento da estrutura sem interrupções;</li> </ul> |

Fonte: Mintzberg (2003, p. 189)

Identifica-se, também, alguns problemas decorrentes desta configuração:

**Quadro 03**  
Problemas Humanos e de Coordenação.

| Configuração          | Problemas Humanos  | Problemas de coordenação  |
|-----------------------|--|---|
| Burocracia mecanizada | Insatisfação do núcleo operacional em relação à maior participação na elaboração da estratégia de trabalho;<br>Frustração diante da incapacidade de atendimento de demandas sociais diante de seu crescimento; | Barreiras de comunicação;<br>Construção de grupos informais que promovem disputas entre si; Não há preocupação em discutir problemas geradores de conflito de forma aberta, mas sim, fazer com que a organização funcione apesar deles;<br>Transferência da gestão de conflitos do núcleo operacional à Chefia principal. |

Fonte: Mintzberg (2003, p. 198)

Nota-se, portanto, que existem consequências que podem afetar a melhoria dos serviços, por exemplo, o gasto de energia excessivo na resolução de conflitos internos e na elevação do controle em detrimento ao desenvolvimento técnico operacional e a produtividade.

A importância em se identificar características organizacionais está na possibilidade de amadurecimento da forma de construção do desenho estrutural e da prática de gestão, ajustando-as à melhoria da capacidade de desempenho da organização. Isto é possível, com o cruzamento de processos de distintas configurações, bem como com a identificação de problemas decorrentes do modelo utilizado antecipando soluções.

Tal modelagem permite entender as demandas decorrentes da configuração que mais se aproxima de uma Unidade Especializada de Polícia. As organizações pública tendem a adotar a forma divisionada quando em macro gestão, já em grandes e médias estruturas a configuração burocrática mecanizada. A Organização funcional é representada, por sua vez, pela configuração da Burocracia Mecanizada e a da Profissional (BOWDITCH e BUENO. 2006):

- Burocrática Mecanizada: organizada para operar em ambientes estáveis aplicando rotinas técnicas através de formalização e especialização (tarefas operacionais rotineiras, regras formalizadas, autoridade centralizada, divisão de atividades de linha e de apoio);
- Burocrática Profissional: utiliza a padronização de competências. Nela os profissionais tem conhecimento e competências altamente desenvolvidos e realizam trabalhos complexos. Nesta estrutura não ocorrem grandes diferenciações verticais de hierarquização. Muito presente quando a tarefa resulta em produtos intangíveis.

A organização de Unidades Especializadas acaba transitando por estes modelos na medida em que há formalização de processos e tarefas, porém, resta espaço discricionário para os profissionais, altamente especializados, na tomada de decisão quando da realização de serviços que ora geram produtos tangíveis (prisões e apreensões), ora, intangíveis, aquilo que é evitado quando da sua presença ou certeza de sua atuação.

Esta capacidade dos órgãos que prestam serviço em fronteira representam a prestação de serviço em um ambiente fronteiriço nacional assim caracterizado<sup>11</sup> :

- Países fronteiriços com o Brasil: Uruguai, Argentina, Paraguai, Bolívia, Peru, Colômbia, Venezuela, Guiana, Suriname, Guiana Francesa (Departamento);
- Estados em fronteira: Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Rio Grande do Sul, Rondônia, Roraima e Santa Catarina;
- Número de Municípios na Faixa de Fronteira: 588;
- Representatividade : 27% do território nacional está na faixa de fronteira;
- População na faixa de fronteira: 10 milhões de habitantes.

**Figura 03: Mapa da Faixa de Fronteira do Brasil**



Fonte: Ministério da Justiça. DEPAID

<sup>11</sup> Faixa de Fronteira: Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira. Ministério da Integração Nacional. Brasília. 2009. Disponível em [http://www.integracao.gov.br/pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=cd8c9e6a-a096-449b-826e-6ecb49744364&groupId=10157](http://www.integracao.gov.br/pt/c/document_library/get_file?uuid=cd8c9e6a-a096-449b-826e-6ecb49744364&groupId=10157)

## DESEMPENHO DE UNIDADE ESPECIALIZADA

O desempenho é reforçado na organização das Unidades Especializadas pelo compromisso gerado através dos anseios sociais e dos investimentos realizados. A sua tangibilidade ocorre a partir de métricas e indicadores. Compreende-se métrica como “o arranjo conceitual que explica de maneira teoricamente consistente o que é relevante medir” e, por seu turno, “indicador é a escolha do resultado de uma ou mais métricas para ampliar o entendimento” (MUNIZ e PROENÇA, 2007, p.253).

Diante da necessidade de se fortalecer uma Unidade Especializada para atuação em fronteira, uma forma de iniciar a debater sua arquitetura é trazer o que se espera de sua atuação. Nesta direção de firmar um desempenho elevado, pode-se aproveitar a análise de Muniz e Proença, (2007) quando dividem o desempenho da polícia em dois aspectos: Eficácia e Competência. A eficácia refere-se à situação final que foi desejada pela formalização de metas. Competência, diz da proficiência, ou seja, a forma com que se trabalhou com os recursos disponibilizados:

**Quadro 04**  
Desempenho Policial

|                   | Aspecto     | Elementos  |
|-------------------|-------------|--|
| <b>Desempenho</b> | Eficácia    | Missão: Expressão do resultado desejado de uma ação policial de acordo com o objetivo político;<br><br>Conjunto de resultados colaterais: resultados associados à maneira como se conduziu a ação de Polícia |
|                   | Competência | Práticas Policiais<br><br>Qualidade da tomada de decisão<br><br>Aderência a um conjunto de práticas conhecidas   |

Fonte: Adaptado de Muniz e Proença (2007, p. 250)

A eficiência pretendida em segurança pública em fronteira é expressa pela ponderação entre o que se pretende alcançar e as regras que cumpre em suas ações, ou seja, são tão importantes os meios quanto os fins objetivados para “sustentação autorizada da paz social, da ordem pública e das leis” (MUNIZ E PROENÇA. 2007, p. 250).

Por sua vez, a Competência ou a Proficiência, também na linha de Muniz e Proença (2007), está muito além da visão burocrática que normalmente caracteriza uma instituição pública, pois traz a tona o espaço discricionário do policial e a qualidade de sua decisão na execução do seu serviço. Apesar de se ter uma arquitetura organizacional burocrática mecanicista associada às instituições de segurança, a ação do policial, mesmo que descrita, não é de caráter abstrato necessariamente enquadrável no rol de soluções estabelecidas pela doutrina:

[...] Ao contrário, a ação policial depende do juízo e talento dos agentes policiais, de sua tomada de decisão rumo à adaptação virtuosa de seus saberes, habilidade e recursos diante da realidade, caso a caso. Esta é a única perspectiva que pode permitir compreender de que maneira a polícia pode ser proficiente, ao considerar como cada ação conjuga recursos disponíveis e as decisões de seu uso oportuno e apropriado num determinado caso, para um determinado fim, isto é ser eficaz. (MUNIZ E PROENÇA. 200, p. 251).

Pode-se, deste modo, desencadear uma série de parâmetros que venham a nortear de forma geral e específica os serviços públicos na fronteira. Partindo-se da sua característica de operação global e sistêmica em Segurança Pública, Defesa e Fiscalização até o desempenho interno (que envolve aspectos relacionados à eficiência, inovação e qualidade de vida do trabalhador) e externo (relacionado à eficácia e lucratividade<sup>12</sup>/orçamentabilidade<sup>13</sup>). A qualidade, neste entendimento, aparece ocupando tanto o processo interno como o resultado final, uma vez que desde a forma de realizar, até a percepção de quem recebe o serviço é fundamental para a apreciação do desempenho:

**Quadro 05**  
Parâmetros de Desempenho Interno

| PARÂMETRO                            | ANÁLISE  | INDICADORES  |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>Eficiência</b>                    | Resultado alcançado + recurso utilizado.   | - Planos e Programas materializados;<br>- Metas atingidas;<br>- Reuniões propostas e realizadas;<br>- Presença do gestor principal em reuniões.  |
| <b>Qualidade</b>                     | Especificação através do desempenho desejado cruzando com dados de eficiência.   | - Comunicabilidade interna e externa.<br>- Reclamações em relação ao serviço prestado;<br>- Acidentalidade em serviço;<br>- Análise estratégica diferenciando entre causas do aumento ou diminuição de ocorrências em relação a ações reativas ou proativas.               |
| <b>Produtividade</b>                 | Relação entre o que é recebido e o que é produzido.  | - Recursos disponíveis e sua aplicação;<br>Ações desencadeadas e resultados obtidos;<br>- Análise comparativa da produção, recursos e esforços;<br>- Quantidade de recurso em relação ao resultado obtido;<br>- Relação entre aumento de recursos e resultados alcançados. |
| <b>Qualidade de vida no trabalho</b> | Resposta a fatores presentes na organização: relação com colegas, meios disponíveis, estrutura física, feedback, grau de envolvimento com o planejamento, solução de problemas, tomada de decisão. | - Análise do clima organizacional;<br>- Materialidade de medidas para dar condições de trabalho ao policial;<br>- Comunicabilidade interna;<br>- Participação do grupo de trabalho na tomada de decisão ou desenvolvimento de projetos;                                    |

| PARÂMETRO       | ANÁLISE  | INDICADORES  |
|-----------------|--|--|
| <b>Inovação</b> | Processo criativo relacionado à qualificação do que está sendo feito introduzindo novos bens, serviços, (relaciona-se o que está sendo feito à estrutura organizacional, à tecnologia, produtos, serviços, métodos, procedimentos e políticas). Envolve: criação e mudança | Análise de projetos diferenciados em desenvolvimento e metas atingidas; Oportunidades criadas para estimular a inovação. |

Fonte: Adaptado por Campos (2011) com base em Sink e Tuttle

Por sua vez, identificam-se parâmetros relacionados ao resultado, já no ambiente externo, da seguinte maneira:

**Quadro 06**  
Parâmetro de desempenho Externo

| PARÂMETRO                                 | ANÁLISE  | INDICADORES   |
|---|--|---|
| <b>Eficácia</b>                           | Resultado desejado + Realização da atividade + Mínimo aproveitamento de recursos.                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diminuição do número de determinada ocorrência em uma determinada área;</li> <li>- Aumento de ocorrências em razão da ação proativa.               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Esclarecimento de delitos;</li> <li>-Prisões de autores de delitos;</li> <li>-Apreensões realizadas;</li> </ul> </li> <li>-Resolutibilidade de delitos (demandas recebidas e soluções alcançadas).</li> </ul>  |
| <b>Qualidade</b>                          | Atender a necessidade do cidadão, com excelência de serviço conforme a especificação através do desempenho desejado. | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Apresentação pessoal dos policiais, viaturas e prédios;</li> <li>-Qualidade do atendimento;</li> <li>-Tempo de resposta às demandas requeridas;</li> <li>-Confiabilidade no serviço.</li> </ul>   |
| <b>Orçamentalidade -centros de custo-</b> | Relação entre meios recebidos e resultados alcançados.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meios aplicados em relação aos índices de ocorrências policiais reativas e proativas;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Custo do serviço policial por habitante comparado com o controle da criminalidade;</li> </ul> </li> <li>- Ocupação territorial policial por habitante e distribuição de policial por km de linha de fronteira;               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Continuidade do serviço;</li> </ul> </li> <li>-Aprovação de Projetos para captação de recursos;</li> <li>-Distribuição de Recursos.</li> </ul> |

Fonte: Adaptado por Campos (2011) com base em Sink e Tuttle.

## MODELO DE CONTROLE DE DESEMPENHO

A complexidade do serviço de segurança pública em fronteira gera uma infinidade de possibilidades para criação de indicadores os quais, quando colocados em sistema de controle e acompanhamento, dependerão fundamentalmente dos parceiros para a coleta de dados. Desta maneira, diante das inúmeras variáveis presentes no serviço policial pode-se tanto buscar a globalidade de parâmetros e indicadores, ou reduzi-los a determinado conjunto de variáveis capazes de demonstrar a sua efetividade em fronteira.

Goltz (2006) ao analisar o desempenho da Polícia na Flórida trouxe elementos referenciais sobre desempenho policial que são tratados como possibilidade de aplicação futura na construção do marco de indicadores para a atividade de polícia em fronteira. A organização destes Grupos, a partir do Modelo proposto por Goltz (2006), passa pela compreensão do ambiente em que estão inseridos e a forma com que ele influencia a atuação; o desenho organizacional associado aos recursos disponíveis e a especialização profissional e, por fim, a performance que diz da técnica aplicada e o resultado alcançado. A primeira influência está nas características geográficas que determinarão uma capacidade logística diferenciada. Também, a densidade demográfica e a disparidade econômico social. A propensão ao delito é outra variável a ser considerada e é construída com a combinação de índices:

Para capturar as complexidades da propensão do Crime são propostas para formular este modelo de mensuração: os indicadores do percentual da população entre 15-24 anos (AGE), a percentagem da população com mais de 25 anos, sem ensino médio ou superior (EDUC) [...] e índice de criminalidade por 100.000 (GOLTZ. 2006, p. 55 – tradução livre do Consultor).

Desta forma, demonstra-se a complexidade do sistema de segurança pública em fronteira e como esta globalidade influencia a criação e a efetiva ação de uma Unidade Especializada de Fronteira. Então, a Administração Pública através de seus agentes é levada a produzir Modelos de gestão e de operações capazes de responder às demandas variáveis de segurança pública na fronteira não restrita ao território Nacional. Nas próximas seções a pesquisa em questão, estará demonstrando o formato e metodologia aplicada na coleta de dados e informações em diversas instituições, foco do trabalho em questão.



# Capítulo 2



**METODOLOGIA E INSTITUIÇÕES**

**PESQUISADAS**

# I. METODOLOGIA

O estudo adotou a pesquisa aplicada já que encerra a pretensão de produção de conhecimento para a aplicação prática e solucionar problemas reais. Adquire, portanto, contornos de pesquisa Exploratória e Descritiva. Apresenta-se, inicialmente, os dados de acordo com as Fases de realização da coleta dividida em seis Produtos onde se registra um breve cenário de cada região e as Planilhas de Observação, bem como Dados preliminares de pesquisa realizada em Encontro Técnico da Estratégia Nacional de Fronteira, promovido pelo Ministério da Justiça. Ao fim, agregam-se os Dados dos Questionários dirigidos aos Profissionais em cada uma das fases.

## I.1. OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa objetiva levantar parâmetros em torno de Unidades Especializadas de Segurança em atuação terrestre e em vias hídricas na fronteira do Brasil envolvendo a Marinha do Brasil, Receita Federal, Polícia Federal, Polícia Militar e Polícia Civil.

Realizou estudos bibliográficos, coleta de informações de fontes primárias e secundária. Este tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

Por seu turno, quanto à pesquisa exploratória, afirma Gil (1999, p. 44) que ela tem “como principal finalidade a desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias”. Também, destaca que esta modalidade pode ser a primeira etapa para um estudo mais amplo.

Inicialmente, destaca-se que o estudo utilizou uma combinação dos métodos dedutivo e experimental caracterizados por Gil (1999). Ou seja, parte-se de uma análise geral para o particular no estudo dos fundamentos teóricos (método dedutivo) conduzindo a compreensão das transformações da gestão pública que, conseqüentemente, influenciam a gestão da segurança pública.

Os dados da pesquisa iniciaram a ser coletados no Encontro Técnico da Estratégia Nacional de Fronteira. Posteriormente, nas fases em que os produtos da pesquisa foram sendo desenvolvidos realizou-se a aplicação de questionários, planilha de observação e entrevistas. Define-se como objeto deste estudo o conhecimento sobre Unidades Especializadas em funcionamento nos estados do Amazonas, Pará, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Paraná. A análise foi realizada a partir de questionários, anotações de campo que buscaram levantar a percepção dos gestores e operadores em torno do tema pesquisado e trazer dados fornecidos pelas Instituições a respeito das estruturas operacionais. Por fim, propõe-se a experimentação na medida em que, de posse dos dados chega-se uma matriz operacional básica para uma Unidade Operacional.

Projeta-se, ao fim, materializar uma argumentação que conduza à reflexão em torno da Gestão que permitam tornar mais claro a composição do serviço de segurança pública nas fronteiras do Brasil percutindo a instrumentalização de dados relacionados à composição de Unidades Especializadas trazendo-se um parâmetro básico. Para tanto utiliza-se técnicas de pesquisa em Administração: a) Análise de Conteúdo (VERGARA. 2012, p. 12) – buscando conhecer o que se está tratando em relação à estratégia de Segurança Pública em Fronteira e as formas de atuação das amostras. b) Análise de discurso (VERGARA. 2012, p. 25): no que se refere ao conjunto de categorias relacionadas à comunicação e vivência de valores propostos, em correlação com a proposta das Diretrizes do Plano Estratégico de Fronteira se faz necessária a Análise de Discurso obtido quando de entrevistas

## I.1.1. PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

- Pesquisa de campo: foi empregado questionário, planilha de observação, análise dos dados de acordo com documentos relacionados a registros fornecidos pelas Instituições pesquisadas nos meses de julho e agosto do ano de 2014.
- Pesquisa bibliográfica relacionada à Gestão e características geográficas
- Utilizando-se tais elementos e cruzando-os com o referencial teórico, pretende-se trazer, à tona, no encadeamento de evidências, a realidade em torno da importância das Unidades Especializadas de fronteira encontradas e Instituições visitadas que apesar de não possuírem Unidades Especializadas operam na região de forma rotineira, possuindo potencial para criarem e difundirem o conhecimento técnico já construído.

## I.1.2. DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na cidade de Manaus (AM), Belém (PA), Oriximiná (PA), Alenquer (PA), Almeirim (PA), Foz do Iguaçu (PR), Guaira (PR), Marechal Cândido Rondon (PR), Dourados (MS), Cuiabá (MT) e Tabatinga (AM) no ano de 2014, entre os meses de maio e novembro.

Os dados foram coletados através de questionário, dirigido a Gestores das Instituições e uma amostra de operadores (profissionais que atuam em campo, ou seja, na atividade operacional). Nesta forma de trabalho utiliza-se de uma amostra não probabilística do tipo intencional. Também, realizaram-se visitas às estruturas aplicando-se uma planilha de observação.

A amostra de dados constou informações das estruturas Institucionais que possuíam Unidades Especializadas ou operavam em segurança pública em ações rotineiras de polícia.

Registra-se a dificuldade de obtenção de dados relacionados a históricos, composição de efetivo, doutrina operacional, custos de funcionamento, principalmente pelo motivo de restrição de liberação de dados pelas Chefias e Comandos, fato que prejudicou a correta produção destes conteúdos e limitou consideravelmente a análise.

## 2. INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

A coleta de Dados foi desenvolvida em seis fases identificadas como Produtos, desenvolvida junto a Instituições Federais e Estaduais nos Estados do Amazonas, Pará, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Paraná. O Produto I refere-se ao Projeto de Pesquisa.

-2ª Fase- Produto 2: Marinha do Brasil, Polícia Federal, Ministério Público (GAECO), Secretaria de Segurança Pública (Delegacia Fluvial - DeFlu), Receita Federal e Secretaria de Segurança Pública do Pará.

-3ª Fase- Produto 3: Departamento de Operações de Fronteira (DOF) e Delegacia Especializada de Repressão aos Crimes de Fronteira (DEFRON), Mato Grosso do Sul.

-4ª Fase- Produto 4: Grupo Especial de Segurança de Fronteira (GEFRON) Mato Grosso.

-5ª Fase- Produto 5: 24º Batalhão de Polícia Militar - Batalhão de Fronteira (BPFRON), Paraná.

-6ª Fase- Produto 6: Força Integrada de Resposta Rápida (FIRR), Amazonas.

### 2.1. FASE 2: MARINHA DO BRASIL, POLÍCIA FEDERAL, MINISTÉRIO PÚBLICO (GAECO), SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA (DELEGACIA FLUVIAL - DEFLU), RECEITA FEDERAL E SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO PARÁ.

Realizada nos Estados do Pará, Amazonas e Paraná.

Inicialmente registra-se que foi solicitada, à Secretaria de Segurança Pública do Estado do Pará, a indicação de Unidade Especializada em funcionamento no Estado, não sendo, contudo, apresentado ou verificado esta constituição específica durante a coleta de dados. Houve a constatação de que há a utilização de embarcações em serviço rotineiro de Unidades da Polícia Militar que podem ser utilizadas conjuntamente pela Polícia Civil, conforme visita realizada aos municípios de Oriximiná, Alenquer e Almeirim.

**Tabela I**  
Instituições Analisadas

| <b>INSTITUIÇÕES</b>                | <b>ATRIBUIÇÃO</b>  | <b>UNIDADE ESPECIALIZADA</b>                                |
|------------------------------------|--|---|
| POLÍCIA FEDERAL                    | Segurança Pública  | NEPOM-Manaus-AM<br>NEPOM-Foz do Iguçu-PR<br>NEPOM-Guaíra-PR |
| MARINHA DO BRASIL                  | Defesa   | Não Possui  |
| RECEITA FEDERAL                    | Fiscalização   | Grupo de Repressão ao Contrabando-PR                        |
| SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA-AM | Segurança Pública  | Delegacia Fluvial da Polícia Civil-Manaus-AM<br>FIRR        |
| SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA-PA | Segurança Pública  | Não Possui  |
| MINISTÉRIO PÚBLICO-PR              | Conjunto de atribuições:<br>Ministério Público<br>Polícia Civil<br>Polícia Militar | GAECO   |
| SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA-MT | Segurança Pública  | GEFRON  |
| SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA-MS | Segurança Pública  | DOF-DEFRON  |
| SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA-PR | Segurança Pública  | BPFRON  |

Fonte: Consultor

## 2.1.1. MARINHA DO BRASIL

### 2.1.1.1. ATRIBUIÇÃO LEGAL

Constituição Federal, Art. 142;

Decreto Federal, nº 2.153/1997, que estabelece e organiza as Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais da Marinha.

### 2.1.1.2. DESCRIÇÃO

9º Distrito Naval

Localizado em Manaus está constituído pelo:

Comando da Flotilha do Amazonas:

- Navio-Patrolha Fluvial «Pedro Teixeira»;
- Navio-Patrolha Fluvial «Raposo Tavares»;
- Navio-Patrolha Fluvial «Roraima»;
- Navio-Patrolha Fluvial «Rondônia»;
- Navio-Patrolha Fluvial «Amapá»;
- Navio de Assistência Hospitalar «Oswaldo Cruz»
- Navio de Assistência Hospitalar «Carlos Chagas»
- Navio de Assistência Hospitalar «Dr. Montenegro»
- Navio de Assistência Hospitalar «Soares de Meirelles»

No Arco Norte a Marinha do Brasil opera embarcações de Assistência Hospitalar à comunidade ribeirinha, destacando o modelo de parceria com o Navio Dr. Montenegro – adquirido pelo Governo do Estado do Acre; e os navios Oswaldo Cruz e Carlos Chagas, construídos com recursos do Ministério da Saúde.

**Figura 4: Navio Dr. Montenegro**



Fonte: Marinha do Brasil.

Capitania Fluvial da Amazônia Ocidental;

Policlínica Naval de Manaus

Batalhão de Operações Ribeirinhas;

Estação Naval do Rio Negro;

Capitania Fluvial de Tabatinga;

Centro de Intendência de Manaus;

Capitania Fluvial do Rio Paraná: Situada na cidade de Foz do Iguaçu, no estado do Paraná está vinculada ao 5º Distrito Naval (sede em Rio Grande-RS), tendo sob sua subordinação a Delegacia Fluvial localizada no município de Guaíra.

Sua circunscrição abrange 358 municípios no estado do Paraná e três municípios no estado do Mato Grosso do Sul.

**Tabela 2**  
Meios de Transporte disponíveis: Sede da Capitania.

| TRANSPORTE | DESCRIÇÃO (CARACTERÍSTICAS)  | VALOR ESTIMADO (R\$)                   |
|------------|--|--|
| VIATURAS   | <p><b>Caminhão Mercedes-Benz/Atron 1719</b> Reboque/ Prancha - atende ao transporte de viaturas e embarcações;</p> <p><b>GM/CLASSIC</b> - atende a pequenos translados ;</p> <p><b>GM/S-10 LS CD 4x4</b> - utilizada para transporte de material;</p> <p><b>CITROEN JUMPER</b> - atende ao transporte de até 15 passageiros;</p> <p><b>FORD RANGER CD 4x4</b> – atende a reboque de embarcações e transporte de pessoal em emprego operacional;</p> <p><b>MITSUBSHI – L200 CD 4x4</b> – atende a reboque de embarcações e transporte de pessoal em emprego operacional;</p> <p><b>GM/BLAZER</b> – atende a reboque de embarcações e transporte de pessoal em emprego operacional ;</p> <p><b>GM/S-10 CS 4x4</b> – atende a reboque de embarcações e transporte de pessoal em emprego operacional;</p> <p><b>GM/D-20 CD 4x2</b> – atende a reboque de embarcações e transporte de pessoal em emprego operacional.</p> | 733.000,00<br>(para todas as viaturas) |

| TRANSPORTE | DESCRIÇÃO (CARACTERÍSTICAS) | VALOR ESTIMADO (R\$)  |   |
|------------|-----------------------------|---|---|
| BARCOS*    | LAEP-7                      | Comprimento Total 8,14 m, Boca 3,21 m, Pontal 1,37 m, Calado carregado 0,42 m, Capacidade de água doce 150 litros, Capacidade de óleo diesel 350 litros, Velocidade máxima 30 nós, Material do casco Alumínio Naval, Armamento Não Disponível. Propulsão: Motor VOLVO PENTA KAD42DP | 1.352.065,00<br>(para todas as embarcações) |
|            | NP*                         | Comprimento de 7,95m, boca de 2,30m, pontal de 1,20m, capacidade de combustível de 200 litros e velocidade de 22 nós, Material do casco em madeira e Fibra de Vidro.  |   |
|            | LAR                         | Comprimento total 7,58m, boca moldada 2,30m, pontal moldado 1,00m, calado de projeto 0,60m, capacidade de combustível 350 litros,, material do casco em alumínio, propulsão Motor Mercruiser diesel de 270 HP.  |   |
|            | ECSR-M                      | FLEXBOAT 120 HP Comprimento Total 6,20 m Boca 2,56 m Pontal 0,96 m Calado carregado 0,42 m Capacidade de óleo diesel 220 litros Velocidade máxima Superior à 30 nós Material do casco Borracha / Fibra de Vidro, Propulsão: motor diesel Mercruiser 1.7L / Centro-Rabeta.           |   |
|            | NP                          | Lancha Marajó 19 pés, 1,65 de boca, material em alumínio com motor Evinrude de 90 HP e 01 Lancha Marajó 19 pés, 1,65 de boca, material em alumínio com motor Mercury de 75 HP.  |   |
|            | NP                          | Lancha em alumínio de 7,00m de comprimento e 2,00m de boca, com motor Yamaha de 200 HP.   |   |

Fonte: Marinha do Brasil

### 2.1.1.3. FUNCIONAMENTO

A Marinha do Brasil dentro do seu conjunto de atribuições executa operações navais, promove a segurança do tráfego de embarcações, realiza o patrulhamento e a fiscalização do cumprimento da legislação de navegação, coopera com órgãos federais na repressão de delitos de repercussão nacional e internacional, promove assistência cívico-social, dentro outras atribuições. Não se encontra caracterizada a constituição de unidades especializadas nos órgãos pesquisados, porém as ações da Marinha estão relacionadas à composição de esforços pelos distintos órgãos subordinados aos Comandos dos Distritos Navais.

## 2.2. NÚCLEO ESPECIAL DE POLÍCIA MARÍTIMA (NEPOM) - POLÍCIA FEDERAL

### Histórico

Os Núcleos Especiais de Polícia Marítima foram criados a partir do porto de Santos-SP em 1999, estendendo-se, então, para outros pontos do Brasil. Seu foco são os delitos de tráfico de entorpecentes, contrabando e descaminho, furto e roubo de cargas. Atualmente sua organização está prevista no Regimento Interno do Departamento da Polícia Federal, de acordo com a Portaria nº 2877 do Ministério da Justiça, de 30 de dezembro de 2011, publicada no Diário oficial da união de 02 de janeiro de 2012.

Constituição Federal, § parágrafo 1º Art. 144: são atribuições da Polícia Federal: Apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, e serviços de interesse da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo dispuser a lei; Prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência; Exercer a função de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras; Exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União.

O Núcleo Especializado de Polícia Marítima está regulado pelo Regimento Interno da Polícia Federal, subordinado às Delegacias Regionais Executivas da Superintendência Regional nos estados do Amazonas, Ceará, Espírito Santo, São Paulo, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Bahia, Maranhão. No Estado do Paraná o NEPOM é subordinado diretamente à Delegacia de Polícia Federal de Foz do Iguaçu e à Delegacia do Município de Guaíra.

- a.** Art. 24. III - DELEGACIA DE POLÍCIA FEDERAL EM FOZ DO IGUAÇU:
- b.** a) Núcleo Administrativo - NAD;
- c.** b) Núcleo de Inteligência Policial - NIP;
- d.** c) Núcleo Técnico-Científico - NUTEC; d) Núcleo de Recursos Humanos - NRH;
- e.** e) Núcleo de Polícia Marítima - NEPOM; e
- f.** f) Delegacia Executiva - DELEX:
- g.** 1. Núcleo de Polícia de Imigração - NUMIG;
- h.** 2. Núcleo de Operações - NO; e
- i.** 3. Núcleo de Cartório - NUCART;
- j.** IV - DELEGACIA DE POLÍCIA FEDERAL EM GUAÍRA:

#### k. Núcleo de Polícia Marítima - NEPOM;

(DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL-Regimento Interno).

No estado de São Paulo, o NEPOM é subordinado à Delegacia do município de Santos.

O Núcleo Especializado possui característica eminentemente operacional contando com apoio de estruturas dentro do quadro organizacional da Delegacia ou Superintendência na área de Inteligência Policial, Técnico-Científica e Cartório. O Núcleo objetiva reprimir e prevenir delitos relacionados ao tráfico de entorpecentes e armas, contrabando e descaminho, controle de imigração, crimes contra o meio ambiente, pirataria, crimes cometidos a bordo ou contra embarcações.

- Núcleo Especial de Polícia Marítima - Manaus-AM.

##### Histórico

O Núcleo Especial de Polícia Marítima (NEPOM) é subordinado à Delegacia Executiva Regional e esta à Superintendência Regional do Amazonas. Criado em 2003, no ano de 2006 foi desativado por falta de policiais (POLÍCIA FEDERAL-RELATÓRIO DE GESTÃO 2007, p.31). O NEPOM, atualmente em funcionamento, é responsável pelo policiamento fluvial inserto no Macroprocesso Organizacional de Segurança de Portos (RELATÓRIO DE GESTÃO 2012. POLÍCIA FEDERAL). Atua contra o tráfico de entorpecentes, principalmente, cocaína e maconha. Atualmente, como destaca o Delegado Alexandre Silveira, Delegado Regional Executivo, a quem o NEPOM é subordinado, que está ocorrendo um tipo distinto de pirataria na Região Amazônica, a qual é realizada por grupos de delinquentes que atacam embarcações de traficantes com o fim de apoderar-se de entorpecentes.

O Núcleo Especial de Polícia Marítima da Polícia Federal está instalado junto ao Igarapé Tarumã-Açu. Atua na circunscrição da Superintendência do Amazonas em 46 municípios: (Alvarães, Anamá, Anori, Apuí, Autazes, Barcelos, Barreirinha, Beruri, Boa Vista do Ramos, Borba, Caapiranga, Canutama, Careiro, Careiro da Várzea, Coari, Codajás, Envira, Fonte Boa, Iranduba, Itacoatiara, Itapiranga, Japurá, Juruá, Jutai, Manacapuru, Manaquiri, Manaus, Manicoré, Marã, Maués, Nhamundá, Nova Olinda do Norte, Novo Airão, Novo Aripuanã, Parintins, Presidente Figueiredo, Rio Preto da Eva, Santa Isabel do Rio Negro, São Gabriel da Cachoeira, São Sebastião do Uatumã, Silves, Tapauá, Tefé, Uarini, Uruará e Urucurituba).

- Efetivo

Não há policiais que atuem no Núcleo Especializado de forma fixa. Ocorre uma composição a partir do Grupo de Pronto Intervenção e outros setores da Superintendência Regional do Amazonas. Possui um policial (Agente) com a função de Coordenação do NEPOM.

O Núcleo possui característica própria na medida em que o corpo técnico responsável pelas embarcações é constituído por funcionários civis vinculados à empresa privada e, esta, contratada pela Polícia Federal.

**Tabela 3**  
Efetivo Técnico: Terceirizado

| TIPO                      | Nr de Funcionários |
|---------------------------|--------------------|
| Pilotos                   | 03                 |
| Marinheiros de Máquinas   | 03                 |
| Eletricista de Embarcação | 03                 |

Fonte: Polícia Federal-Superintendência da Amazonas

- Embarcações

Apesar da solicitação contida em ofício, não foi disponibilizado pela Superintendência dados referentes à caracterização das embarcações. Contudo, em razão da visita à base de embarcações foi constatada a existência de uma embarcação do tipo Catamarã, utilizada como base flutuante:

**Figura 05: Base Flutuante- NEPOM - Manaus.**



Fonte: Consultor

Também, está disponível uma embarcação blindada, lancha marca Ferretti:

**Figura 06: Lancha Blindada-NEPOM-Manaus**



Fonte: Consultor

Ainda, são utilizadas embarcações rápidas:

**Figura 07: Lancha Rápida.**



Fonte: Consultor

O Núcleo atende as normas do Código Internacional de proteção de navios e instalações portuárias (ISPS, de 01 de julho de 2004).

- Custos

**Tabela 4**

Custo estimado de combustível das embarcações do NEPOM-Manaus

| COMBUSTÍVEL            | CUSTO/MÊS (R\$) |
|------------------------|-----------------|
| Gasolina e Óleo Diesel | 26.000,00       |

Fonte: Superintendência Regional do Amazonas-Polícia Federal

Custo médio com combustível, decorrente de estimativa da Delegacia Executiva.

- Funcionamento

O NEPOM caracteriza-se por disponibilizar o uso das embarcações de forma permanente, permitindo respostas imediatas ao cumprimento de tarefas. O corpo técnico de pilotos e demais profissionais de navegação estão disponíveis nas 24 horas do dia junto à sede do Núcleo.

A tomada de decisão para emprego é do Superintendente da Polícia Federal no Estado.

Formas de atuação do Núcleo:

- Estação Flutuante
- Embarcação do Tipo Catamarã, utilizada como base operacional em incursões de longa distância. Juntamente com a Estação seguem embarcações de menor porte com o fim de garantir agilidade no patrulhamento. A Vantagem deste modelo é possibilidade do deslocamento em longas distâncias, com o efetivo acomodado em cabines, com cozinha a bordo.
- Desvantagem: custo de manutenção e deslocamento.
- Embarcações de patrulhamento: Lancha blindada e embarcações de pequeno porte. Descrição individualizada não disponibilizada pela Instituição.

O Apoio aéreo é coordenado pela Coordenação de Apoio Operacional da Polícia Federal em Brasília, não estando disponível base de aeronave na região norte.

Em Manaus funciona o Centro de Integração e Aperfeiçoamento em Polícia Ambiental da Polícia Federal (CIAPA), criado pela portaria nº 239/99 em 1998. Objetiva a capacitação, especialização e aperfeiçoamento de Policiais e servidores de outros órgãos abrangendo policiamento ambiental, operações em ambiente de selva e formação de pilotos de embarcações do serviço público. No Centro ocorre a formação dos policiais pilotos de embarcações. Está localizada no Rio Cuieiras e parte junto ao NEPOM no Rio Tarumã (POLICIA FEDERAL-CIAPA).

## 2.2.1. Núcleo Especial de Polícia Marítima (NEPOM)- Foz do Iguaçu-PR

### Histórico

No estado do Paraná, no município de Foz do Iguaçu, o NEPOM, inicia a estruturar-se em 2003, com apenas um Agente da Polícia Federal. A oportunidade de fortalecimento do Núcleo ocorre pelo aproveitamento do convênio firmado entre a Polícia Federal e a Empresa Itaipu-Binacional para atuação na área da Hidrelétrica, firmado em 2002. Os recursos destinados a estruturas físicas e equipamentos, então, são destinados ao NEPOM, como três lanchas blindadas. No ano de 2012, o convênio foi renovado até o ano de 2017, dando andamento à reforma da base de embarcações, atracadouro flutuante. O termo de cooperação cria oportunidade para ações desde a ponte da Amizade e no reservatório da usina, estendendo-se até o município de Guaíra, a 180 km de Foz do Iguaçu.

**Figura 08: Prédio do NEPOM-Foz do Iguaçu**



Fonte: Consultor

- Efetivo

**Tabela 5**  
Efetivo NEPOM-Foz do Iguaçu

| Descrição     | Cargo                    | Nr de profissionais |
|---------------|--------------------------|---------------------|
| Chefia        | Agente                   | 01                  |
| Sub-chefia    | Agente                   | 01                  |
| Operadores    | Agentes                  | 17                  |
| Administração | Funcionário Civil        | 01                  |
| Mecânico      | Funcionário Terceirizado | 01                  |
| Marinheiro    | Funcionário Terceirizado | 01                  |
| Total         |                          | 22                  |

Fonte: NEPOM-Foz do Iguaçu, Polícia Federal.

- Localização

A sede do Núcleo Especializado está localizada na área da Empresa Itaipu Binacional junto ao lago do reservatório, no município de Foz do Iguaçu.

- Embarcações

Não foi disponibilizado planilha de especificação de tipo e quantidade de embarcações disponíveis, estando disponível, na data da realização de pesquisa de campo, sete embarcações para pronto emprego. Também Jet Ski para abordagem rápida para condução de uma dupla de policiais.

**Figura 09: Lancha Rápida –NEPOM - Foz do Iguaçu**



Fonte: Consultor

**Figura 10: Embarcações de Pronto Emprego–NEPOM-Foz do Iguaçu**



Fonte: Consultor

**Figura 11: Lancha Blindada –NEPOM - Foz do Iguaçu**

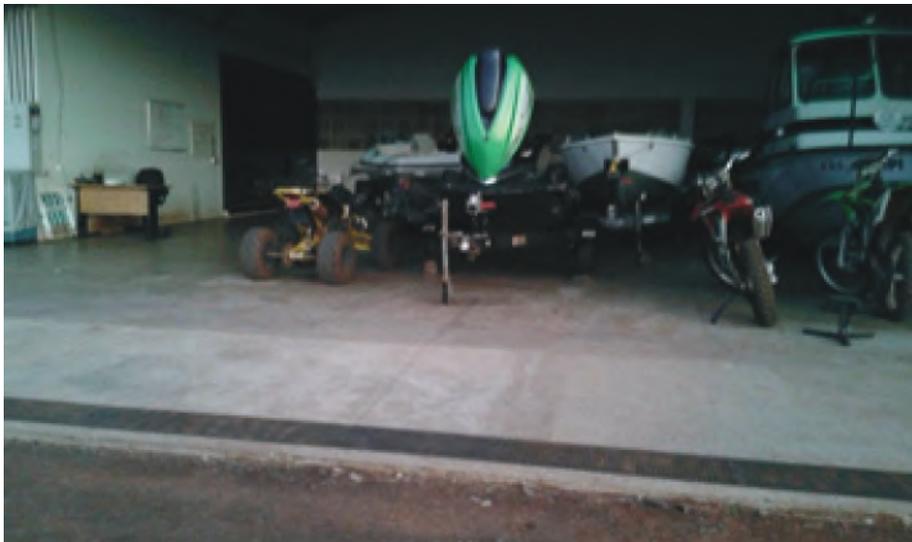


Fonte: Consultor

- Apoio terrestre

São utilizadas motocicletas e quadriciclos para apoio por terra às equipes embarcadas, bem como reboques com tanques de combustível para as embarcações.

**Figura 12: Meios de apoio terrestre-NEPON-Foz do Iguaçu**



Fonte: Consultor

O Apoio aéreo é coordenado pela Coordenação de Apoio Operacional da Polícia Federal em Brasília, estando disponível no estado do Paraná aeronaves de tripulação remota (drones) sediadas no município de São Miguel do Iguaçu (PR).

- Treinamento

Especializado para a atividade envolvendo basicamente, técnicas de navegação, armamento e tiro.

- Armamento

Não disponibilizado de forma individualizada, contudo na pesquisa de campo constatou-se a disponibilidade, além das pistolas Glock, Fuzis AHK e metralhadoras Mag 7,62.

**Figura 13: Metralhadora Mag 7,62mm-NEPOM-Foz do Iguaçu**



Fonte: Consultor

- Equipamento

Dentre os equipamentos disponibilizados para observação durante pesquisa de campo destacam-se:

**Tabela 6**  
Equipamentos Especiais.

| Descrição  | Situação  | Nr                  |
|--|-----------|---------------------|
| Radares de Navegação                                     | Existente | Não disponibilizado |
| Eco-sonda (Batímetro)                                    | Existente | Não disponibilizado |
| Binóculos de visão noturna e equipamento de visão termal | Existente | Não disponibilizado |
| Roupas de neoprene para navegação em baixa temperatura   | Existente | Não disponibilizado |
| Armas Esportiva modelo paintball                         | Existente | Não disponibilizado |
| Capacetes com proteção balística                         | Existente | Não disponibilizado |
| Ar condicionado em lanchas cabinadas                     | Existente | Não disponibilizado |
| Colete Balístico de flutuação                            | Existente | Não disponibilizado |

Fonte: Dados de Pesquisa

Alguns aspectos, em relação à qualidade de trabalho dos profissionais, são levantados como necessidade a partir da análise de dados do NEPON de Foz do Iguaçu. Embarcações com ar condicionado demonstram a preocupação com as condições de trabalho dos profissionais. No inverno, roupas de neoprene estão à disposição dos policiais.

Não há em Foz do Iguaçu, instalações para a prática de tiro de Fuzil, assim, utilizam-se armas esportivas (paintball) para execução do treinamento rotineiro.

- Funcionamento

O Núcleo é constituído de policiais federais que atuam fardados, basicamente em ações embarcadas com apoio terrestres de viaturas e motocicletas. A estrutura organizacional não abriga outra atividade, sendo a produção de conhecimento, lavraturas de flagrante, polícia técnico-científica, administração de recursos realizada pela Delegacia da Polícia Federal.

A coordenação do Grupo é realizada por um agente da Polícia Federal tendo como adjunto também um Agente.

Há uma divisão de três grupos no Núcleo de Foz do Iguaçu:

- » Plantão na Base de Observação (revezamento em escalas de 24 horas): com responsabilidade de acompanhamento do Lago de Itaipu utilizando radares e binóculos termais e visão noturna, opera as comunicações e coordenando patrulhas em operação.
- » Patrulha: grupo que atua no rio Paraná na região da ponte da Amizade entre Foz do Iguaçu e a represa de Itaipu e também no Lago da Hidroelétrica. escalas flexíveis de acordo com a operação regulada por Ordem de Missão.
- » Base do Município de Santa Helena: localizado a 123 quilômetros da base principal, opera com policiais deslocados de Foz do Iguaçu com diárias de serviço em períodos variáveis de 15 a 20 dias. Este grupo é dividido em dois, evitando-se a saída de todo o grupo em uma única vez, com a finalidade de garantir a continuidade das informações.

**Figura 14: Sala de Operações NEPOM-Foz do Iguaçu junto à Hidroelétrica de Itaipu**



Fonte: Consultor

Na área administrativa da sede do NEPOM há um funcionário Civil da Polícia Federal. Não alterar armeiro, estando o cuidado das armas a cargo dos policiais.

O controle do capital humano é realizado por escalas de serviço e ordens de missões. Nenhum policial atua sem estar amparado por documento identificado como: Ordem de Missão.

Além de ações planejadas o NEPOM atua em chamadas de emergência. Efetua, ainda, patrulhas assistemáticas no lago de Itaipu. A atuação prioriza os crimes de tráfico de drogas, contrabando e descaminho.

- Custos

Não disponibilizados.

### 2.2.1.1. NÚCLEO ESPECIAL DE POLÍCIA MARÍTIMA (NEPOM) - GUAÍRA -PR

Histórico

Não disponibilizado.

- Localização
- Na sede da Delegacia da Polícia Federal.
- Efetivo
- Não disponibilizado. Sob a justificativa de não haver a autorização da Superintendência, conforme entrevista com o Delegado responsável (Anexo I).
- Equipamentos: Não disponibilizados.
- Custos: Não disponibilizados.
- Funcionamento: Não disponibilizado.

### 2.2.1.2. CONSIDERAÇÕES GERAIS- NEPOM

As observações e entrevistas produziram indícios das diferenças em relação aos Núcleos estudados. A fixação de policiais de forma permanente é uma destas constatações.

**Tabela 7**

## Comparativo entre Pontos Positivos e Negativos

| Descrição           | Positivo  | Negativo  |
|---------------------|---|---|
| Nepom Foz do Iguaçu | -Comprometimento dos profissionais com os fins do trabalho;<br>-Qualidade de embarcações, tecnologia e armamento;<br>-Desenvolvimento de parcerias institucionais de financiamento de estruturas;<br>-Especialização e capacidade técnica e força | -Efetivo aquém da necessidade;<br>-Procedimentos técnicos não documentados. |
| Nepom Manaus        | -Qualidade de embarcações, tecnologia e armamento.  | -Efetivo variável.  |

Fonte: Dados de Pesquisa

**Tabela 8**

## Comparativa entre NEPOM-Polícia Federal

| IDENTIFICAÇÃO | Composição                                       | Parcerias estratégicas    | Meios Operacionais do Núcleo* |
|---------------|--|---------------------------|-------------------------------|
| Manaus        | Variável a partir do Grupo de Pronta Intervenção | Não evidenciado           | Embarcações e Viaturas        |
| Foz do Iguaçu | Fixa   | Empresa Itaipu Binacional | Embarcações e Viaturas        |
| Guaíra        | Fixa   | Não evidenciado           | Embarcações e Viaturas        |

\*Há disponibilidade de apoio aéreo a partir de solicitação à Coordenação de Apoio Operacional da Polícia Federal em Brasília.  
Fonte: Dados de Pesquisa.

A capacidade de aproveitamento de oportunidades em relação à promoção de parcerias acaba por fortalecer uma Unidade, respeitando-se, obviamente, os interesses e fins da Instituição parceira, ou seja, em se tratando da Empresa que opera a Hidroelétrica de Itaipu, alinham-se a os interesses Nacionais, por consequência, ao trabalho do Núcleo.

### 2.2.1.3. DELEGACIA FLUVIAL E DE REPRESSÃO AOS CRIMES DE ÁREAS PORTUÁRIAS DA POLÍCIA CIVIL (DEFLU)-MANAUS-AM

#### Histórico

Ano de 2006 inicia a funcionar, a partir da Lei de Estrutura da Polícia Civil, subordinada ao Departamento Polícia do Interior. A Delegacia Fluvial está inserida na organização da Polícia Civil do estado do Amazonas dentro dos Órgãos Especializados, a partir da Lei Complementar nº 03/74 que organiza a Instituição.

### 2.2.1.4. LOCALIZAÇÃO: MANAUS

### 2.2.1.5. EQUIPAMENTO

**Tabela 9**  
Embarcações DEFLU Polícia Civil-Manaus

| TIPO       | Nr | Característica        |
|------------|----|-----------------------|
| Ferry Boat | 01 | Dois motores de 245hp |
| Barco      | 01 | Motor 90hp óleo       |
| Barco      | 02 | Motor 225hp gasolina  |
| Lancha     | 01 | Motor 285 hp diesel   |

Fonte: Polícia Civil-AM

### 2.2.1.6. CUSTOS

Media de 200 litros de gasolina ao mês, contando com possibilidade de suplementação por parte da Secretaria de Administração do Estado.

### 2.2.1.7. EFETIVO

**Tabela 10**  
Efetivo DEFLU-Polícia Civil - Manaus

| Descrição                | Cargo                              | Nr de profissionais |
|--------------------------|------------------------------------|---------------------|
| Chefia                   | Delegado de Polícia                | 01                  |
| Marinheiro Contra-mestre | Agente de Polícia                  | 01                  |
|                          | Funcionário Público Administrativo | 01                  |
| Marinheiro de máquinas   |                                    | 04                  |
| Marinheiro de couves     | Funcionário Civil                  | 04                  |
| Piloto fluvial           | Funcionário Terceirizado           | 03                  |
|                          | Agente de Polícia                  | 01                  |
| Mecânicos                | Funcionário Terceirizado           | 02                  |
| Total                    |                                    | 17                  |

Fonte: Delegacia Fluvial-Polícia Civil-AM

A formação técnica é realizada pela Capitania dos Portos da Marinha do Brasil em Manaus.

### 2.2.1.8. FUNCIONAMENTO

A Delegacia Fluvial está baseada em uma embarcação Ferry Boat com atuação em vias fluviais do Estado para o cumprimento de mandados, diligências ou emprego em eventos e operações conjuntas.

Não mantém atendimento contínuo, apenas servindo como delegacia itinerante em operações especiais quando atuam com reforço de efetivo de até 28 pessoas, porém pode operar com até 40 policiais por até 48 horas.

Não possui cela para prisão, pois opera próximo a municípios onde é possível conduzir o preso para lavratura de flagrantes ou prestar atendimento de urgência aos policiais e marinheiros, ou mesmo pessoas envolvidas em ocorrência policial.

O apoio operacional da Delegacia ocorre a locais que não possuam ligação de estradas e onde ocorrem conflitos e que são registrados em uma Delegacia distante da origem do fato e que não possuem condições de deslocar para diligências.

**Figura 15: Base Flutuante da DEFLU-Polícia Civil-Manaus**



Fonte: Consultor

### 2.2.1.9. CONSIDERAÇÕES

#### Pontos Positivos

- » Capacidade de presença no interior do Estado;
- » Capacidade de realização de diligências em locais de difícil acesso.
- » Pontos Negativos
- » Não dispõe de Polícia Técnica para realização de Exames e Perícias;
- » Não dispõe Cabine-Cela adequada para presos;
- » Existência da Unidade fortemente baseada em decisão pessoal de gestor.

## 2.3. GRUPO DE ATUAÇÃO ESPECIAL DE COMBATE AO CRIME ORGANIZADO (GAECO)

#### Histórico

Criado pela Resolução nº 97, de 20 de janeiro de 1994, inicialmente com o nome de promotoria de Investigação Criminal. A Resolução nº 1801, de 19 de setembro de 2007, da Procuradoria-Geral de Justiça, mudou a designação para Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado, bem como regionalizou os Grupos.

O Decreto Estadual nº 3981, de 01 de março de 2012, criou as diretrizes de cooperação entre o Poder executivo estadual e o Gaeco do estado do Paraná. A resolução 1355, de 03 de maio de 2012, criou autonomia institucional ao Grupo e vinculação direta ao Procurador

Geral de Justiça.

A Lei Estadual Lei nº 17.172, de 24 de maio de 2012, estabelece incentivo aos policiais civis e militares que integram o GAECO.

## 2.3.1. LOCALIZAÇÃO

Foz do Iguaçu

### 2.3.1.1. ESTRUTURA

Sua composição é pelo Ministério Público, Polícia Militar, Polícia Civil e Guarda Municipal e Secretaria da Fazenda do Estado.

### 2.3.1.2. FUNCIONAMENTO

É um órgão que se destina a investigação e combate ao crime organizado e controle externo da atividade policial, promovendo as ações penais pertinentes. Organizada a partir da Coordenação de um Promotor de Justiça em gestão horizontalizada com representantes da Polícia Militar e Polícia Civil, com foco em investigação e produção de conhecimento de Inteligência Policial.

### 2.3.1.3. EFETIVO

Não disponibilizado formalmente. Conforme entrevistas realizadas, atualmente não há delegado de Polícia trabalhando no grupo e a chefia do Núcleo da Polícia Militar é realizada por um sub-tenente. Também, foi mencionado durante a entrevista a disponibilização de três profissionais da Guarda Municipal de Foz do Iguaçu para integrarem o GAECO perfazendo um total de onze profissionais.

### 2.3.1.4. MEIOS

Não disponibilizados. Em pesquisa de campo verificou-se a disponibilização de equipamentos para interceptação de comunicação telefônica. Câmaras de vídeo, máquinas fotográficas e viaturas não caracterizadas.

### 2.3.1.5. CONSIDERAÇÕES

### 2.3.1.6. PONTOS POSITIVOS

Atuação conjunta entre distintos órgãos com tomada de decisão por consenso.

### 2.3.1.7. PONTOS NEGATIVOS

As atribuições do Grupo não estão direcionadas aos delitos de fronteira, sendo a sua localização decorrente da importância do município na conjuntura estadual.

### 2.3.1.8. GRUPO DE REPRESSÃO AO CONTRABANDO— FOZ DO IGUAÇU- RECEITA FEDERAL

Histórico: Não disponibilizado.

### 2.3.1.9. LOCALIZAÇÃO

Foz do Iguaçu, Paraná, junto à sede da Receita Federal.

### 2.3.1.10. EFETIVO

**Tabela 11**  
Efetivo - Grupo de Repressão ao Contrabando

| Descrição    | Cargo          | Nr de Profissionais Masculinos | Nr de Profissionais Femininos | Total |
|--------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------|-------|
| Chefia       | Auditor Fiscal | 01                             | -                             | 01    |
| Funcionários | Auditor Fiscal | 13                             | 02                            | 15    |
| Total        |                | 14                             | 02                            | 16    |

Fonte: Dados de Pesquisa

### 2.3.1.11. FUNCIONAMENTO

A Secretaria da Receita Federal do Brasil tem por finalidade: planejar, coordenar, supervisionar, executar, controlar e avaliar as atividades de administração tributária federal e aduaneira (RECEITA FEDERAL. 9ª RF. RELATÓRIO DE GESTÃO 2013).

No município de Foz do Iguaçu esta sediada a Delegacia da Receita Federal subordinada à 9ª Região Fiscal representada pela Superintendência Regional do Paraná localizada em Curitiba.

O Grupo de Repressão subordinado à Delegacia da Receita Federal, está inserido no macro processo institucional dentro dos propósitos da Divisão de Repressão ao Contrabando e Descaminho – DIREP objetivando:

[...] as atividades de vigilância e repressão aduaneira; executar ações de repressão ao contrabando, descaminho, porte ou transporte não autorizado de moeda, à contrafação e pirataria e ao tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, observada a competência específica de outros órgãos [...]. (RECEITA FEDERAL. 9ª RF. RELATÓRIO DE GESTÃO 2013, p. 23).

As atividades estão focadas na repressão ao contrabando e descaminho de forma autônoma ou em parceria com outros órgãos além de realizar pesquisa e seleção de alvos.

A atuação conjunta com distintos órgãos é estratégia institucional:

Ao longo do ano de 2013, a 9ª RF realizou 1.408 operações de vigilância e repressão. Cabe destacar que algumas dessas operações foram realizadas conjuntamente ou contaram com o apoio de outros órgãos, dentre os quais: Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Militar, Polícia Civil, Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira. (RECEITA FEDERAL. 9ª RF. RELATÓRIO DE GESTÃO 2013, p. 49).

O Grupo atua basicamente no Município de Foz do Iguaçu podendo estender a as ações às Unidades de Atendimento nos municípios da circunscrição da Delegacia: Santa Teresinha, Medianeira, Céu Azul, Santa Helena e Guáira. A operação é desenvolvida por terra sem disponibilidade de embarcações. Operacionalmente ocorre a divisão de atuação em duas Zonas: a) Zona Primária na Ponte da Amizade; b) Zona Secundária: Delegacia da Receita Federal. A atuação em zona primária acaba por exigir uma segurança maior na abordagem por ser executada em local aberto. Apesar dos funcionários portarem arma, estas não podem ser com uso ostensivo. Na sede da Delegacia da Receita Federal há um prédio para onde os veículos abordados em zona primária são conduzidos quando há necessidade de fiscalização minuciosa de bagagens.

A escala de trabalho é de turnos de 24 horas de serviço, podendo variar de acordo com a operação realizada.

Não há setor específico de Inteligência junto ao Grupo ficando um Funcionário para coordenar o levantamento de dados.

### 2.3.1.12. MEIOS

De acordo com levantamento as operações do Grupo ocorrem com a utilização de viaturas leves (caracterizadas ou discretas) e caminhões:

[...] as atividades de busca e repressão são realizadas com viaturas caracterizadas para abordagem ostensiva e descaracterizadas para investigações. De outra ponta, o transporte de mercadorias apreendidas entre os serviços de mercadorias apreendidas das Unidades jurisdicionadas é realizado com caminhões e carretas da frota oficial. (RECEITA FEDERAL. 9ª RF. RELATÓRIO DE GESTÃO 2013, p. 224).

O apoio de aeronave é coordenado pelo Divisão de Operações Aéreas com um Núcleo de Operações Aéreas na cidade de Curitiba: operando com 02 (dois) helicópteros Eurocopter EC-135 T2+, matrículas PR-RFA e PR-RFC (RECEITA FEDERAL. 9ª RF. RELATÓRIO DE GESTÃO 2013, p. 231).

Não há disponibilidade de aeronave junto a Delegacia de Foz do Iguaçu, apesar da reconhecida eficiência nas atividades:

- » Estas aeronaves tem sido empregadas no apoio aéreo a diversas atividades do órgão, entre elas:
- » Operações de combate ao contrabando e descaminho, principalmente nas regiões de fronteira seca com o Paraguai (com destaque para Foz do Iguaçu), as quais permitiram um aumento da eficiência das equipes terrestres e da segurança destas equipes nas abordagens. (RECEITA FEDERAL. 9ª RF. RELATÓRIO DE GESTÃO 2013, p. 230).

O Grupo de repressão utiliza ainda, cães farejadores nas operações num total de três animais.

### 2.3.1.13. ARMAMENTO

Pistolas calibre .40 da receita Federal, com uso discreto.

### 2.3.1.14. CONSIDERAÇÕES

#### Pontos Positivos

- A composição do Grupo é fixa permitindo com a prática a melhoria continuada do trabalho. A possibilidade de reforçar o Grupo com funcionários da Delegacia permite maior capacidade de ação quando em situações que exigem um maior número de profissionais. Atua com o apoio de cães farejadores. A presença de Funcionárias qualifica e atende os preceitos legais na abordagem em pessoas do sexo feminino;
- Atuação conjunta com outros órgãos públicos.

### Pontos Negativos

A impossibilidade de porte ostensivo de arma pelos funcionários é percebida como fragilidade na abordagem gerando dependência de outras Instituições para garantir melhores condições de segurança.

## 2.4. FASE 3: DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES DE FRONTEIRA (DOF) E DELEGACIA ESPECIALIZADA DE REPRESSÃO AOS CRIMES DE FRONTEIRA (DEFRON)

Esta fase da pesquisa foi desenvolvida junto ao Departamento de Operações de Fronteira (DOF) e Delegacia Especializada de Repressão aos Crimes de Fronteira (DEFRON) do Estado do Mato Grosso do Sul.

**Tabela 12**  
Instituições Analisadas

| Instituição                         | Atribuição        | Unidade especializada |
|-------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Secretaria de Segurança Pública- MS | Segurança Pública | DOF<br>DEFRON         |

Fonte: Consultor

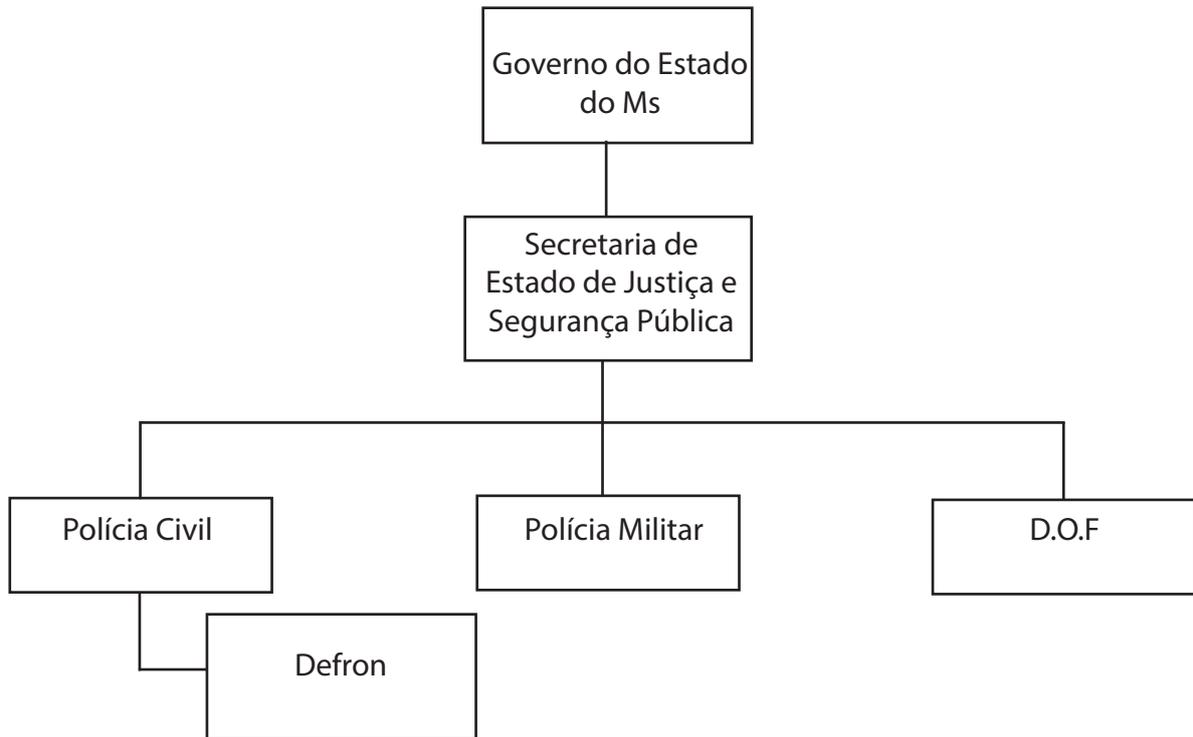
Foram identificadas Unidades Especializadas com objetivos operacionais relacionados à fronteira no estado do Mato Grosso do Sul:

**Tabela 13**  
Unidades Especializadas

| Instituições    | Atribuição        | Unidade especializada  | Efetivo empregado     |
|-----------------|-------------------|--|-----------------------|
| POLÍCIA MILITAR | Segurança Pública | Departamento de Operações de Fronteira                       | Específico da Unidade |
| POLÍCIA CIVIL   | Segurança Pública | Delegacia Especializada de Repressão aos Crimes de Fronteira | Específico da Unidade |

Fonte: Dados de Pesquisa

A organização do DOF e DEFRON determina uma atuação conjunta com autonomia institucional e vinculação hierárquica distinta:

**Figura 17: Organograma de subordinação do DOF e DEFRON**

Fonte: Consultor (com base no Decreto Estadual 12.752/09 e 12.218/06)

## 2.4.1. DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES E FRONTEIRA (DOF)

### 2.4.1.1. ATRIBUIÇÃO LEGAL

- Constituição Federal, Art. 144;
- Decreto Estadual 12.752, de 12 de maio de 2009.

### 2.4.1.2. HISTÓRICO

O DOF foi criado em 28 de maio de 1987, através da Resolução 118/87 inicialmente como Grupo de Operações de Fronteira (GOF), na região de Dourados, tendo uma composição mista de 08 policiais militares e 08 policiais civis com subordinação direta à Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública. Seu objetivo era realizar o policiamento combatendo os delitos de narcotráfico, cargas, furto e roubo de veículos, furto e roubo a propriedades rurais, dentre outros. A sede Inicial do GOF era Campo Grande sendo transferida em 1989 para Dourados.

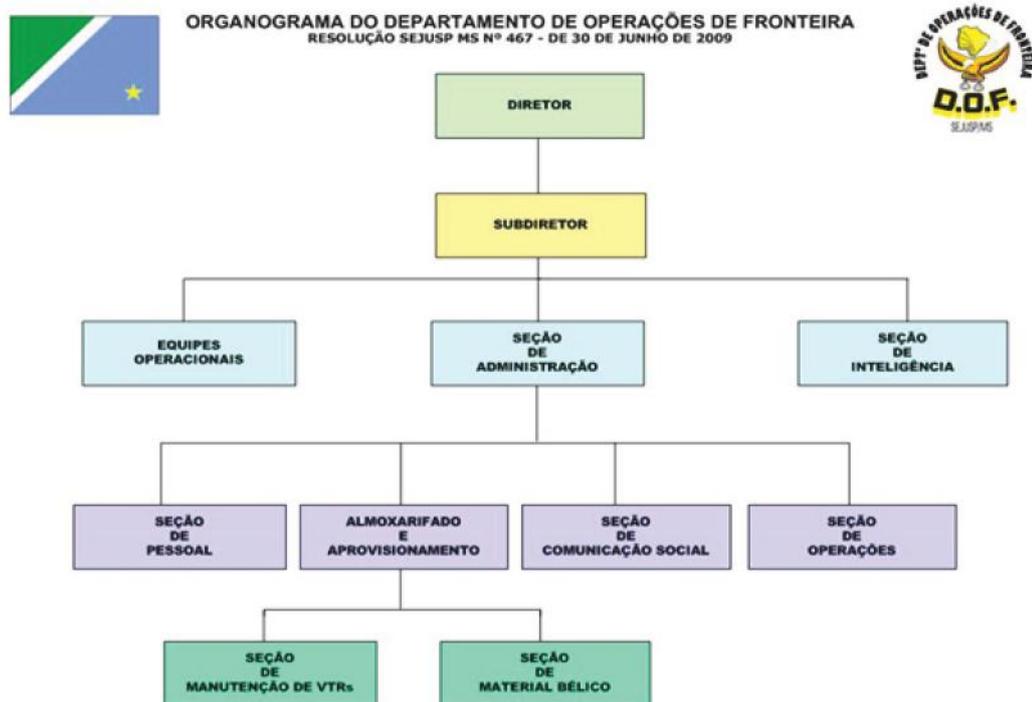
A Sociedade dos Amigos da Liberdade, Vigilância e Esperança (SALVE) está vinculada à história do Departamento de Operações de Fronteira como apoiadora financeira. Em 1994 a SALVE construiu o atual prédio da sede do DOF cedendo-o sob o regime de comodato ao Estado do Mato Grosso do Sul com o objetivo de abrigar o Departamento.

A denominação de Departamento de Operações de Fronteira (DOF) ocorre a partir do Decreto Estadual nº 8.431 de 15 de janeiro de 1996 (MATO GROSSO. 1996)

A Resolução nº 228 de 21 de maio de 1999, amplia a área de atuação do DOF para a região de fronteira com a Bolívia. Atualmente o Decreto Estadual nº 12.752, de 12 de maio de 2009 (MATO GROSSO. 2009), combinado com a Resolução da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública nº 467, de 20 de junho de 2009, regula a atuação do DOF (Fonte: DOF).

A estrutura do Departamento é composta de Diretor, Subdiretor, Equipes Operacionais, Seção de Administração e Seção de Inteligência.

**Figura 18: Organograma D.O.F**



Fonte: DOF

### 2.4.1.3. FUNCIONAMENTO

O Departamento de Operações de Fronteira (DOF) está inserido na estrutura da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública e possui a competência de:

Art. 2º:

- I.** Manter o policiamento ostensivo, preventivo e itinerante em toda a área legal de fronteira de Mato Grosso do Sul, com a República do Paraguai e da Bolívia para prevenir os crimes peculiares da região;
- II.** adotar o serviço de inteligência observada a necessidade do Departamento para incrementar o serviço operacional;
- III.** cumprir normas baixadas pela Secretaria de estado de Justiça e Segurança Pública;
- IV.** manter intercâmbio e prestar apoio aos demais órgãos policiais;
- V.** orientar ou auxiliar por seus próprios meios as pessoas que buscarem o apoio policial;
- VI.** levar ao conhecimento da Delegacia Especializada de Repressão aos Crimes de Fronteira (DEFRON) a prática de infrações penais das quais tomar ciência em decorrência do policiamento ostensivo, ocorridas no Município de Dourados, com o encaminhamento de pessoas e objetos que tiverem relação com o fato, para fins de cumprimento ao disposto no Art. 6º do Código de Processo Penal;
- VII.** levar ao conhecimento da autoridade policial responsável pela descrição onde se deu o fato, a prática de infração penal em localidades diversas da sede do Departamento;
- VIII.** exercer as atividades de Polícia Judiciária Militar, no âmbito do departamento, em consonância com as legislações pertinentes à Polícia Militar de Mato Grosso do Sul (PMMS);
- IX.** Determinar a instauração de processo administrativo (Sindicância e Apuração de responsabilidade Disciplinar (ARD), nos moldes da PMMS, para apurar possíveis irregularidades administrativas praticadas por policiais lotados no DOF e , se necessário, aplicar as prescrições disciplinares, em conformidade com o art 10, inciso III do decreto nº 1.260, de 2 de outubro de 1981 – Regulamento Disciplinar da Polícia Militar (RDPMMS);

**X.** informar a remoção e ou a transferência de pessoal do DOF, de acordo com a Resolução Conjunta SEG/SSP nº 001, de 26 de maio de 2000, ao Secretário de Estado de Justiça e Segurança Pública, por intermédio da Superintendência de Segurança Pública. (MATO GROSSO DO SUL. Decreto Nº 12.750, de 12 de maio de 2009)

A Direção do Departamento é feita por Coronel ou Tenente Coronel da Polícia Militar designado pelo Governador do Estado, conforme previsão do Art. 3º do Decreto 12.752/2009. Estando sob a responsabilidade do Diretor do Departamento a gestão de recursos oriundos da Secretaria, bem como o planejamento, supervisão, coordenação, controle e fiscalização do desempenho das atribuições do Departamento.

Os policiais do Departamento atuam com uniforme e viaturas de acordo com a previsão do Decreto 12.752/2009.

Atualmente são lançadas diariamente 06 (seis) patrulhas (composta por quatro policiais cada uma), com atuação prioritária na área rural da fronteira do estado do Mato Grosso do Sul com o Paraguai e Bolívia.

**Figura 20: Uniforme do DOF**



Fonte: Decreto Estadual nº 12.752/2009-MS

**Figura 21: Viatura do DOF em Operação- Município de Mundo Novo (Fronteira com o Paraguai)**



Fonte: Consultor

O DOF possui responsabilidade circunscricional sobre os municípios da faixa de fronteira, porém a atuação está focada na linha de fronteira do estado e na área rural. Na faixa de fronteira, do Mato Grosso do Sul, a composição de Municípios chega ao número de 44 (Anexo II). Por determinação da Secretaria de Segurança, pode ocorrer a atuação do Departamento em outros municípios do Estado.

Possui uma base avançada no Município de Mundo Novo. O prédio da Base é decorrente de parceria institucional entre o Governo do estado do Mato Grosso do Sul e a Empresa Itaipu Binacional.

**Figura 22: Base de Apoio Operacional-Mundo Novo-MS**



Fonte: Consultor

## 2.4.1.4. EFETIVO

**Tabela 14**  
Quadro de Organização e Efetivo Previsto-DOF

| Descrição  | Cargo                        | Nr de profissionais | TOTAL      |
|--|------------------------------|---------------------|------------|
| Diretor  | Coronel                      | 01                  | 01         |
| Subdiretor   | Tenente Coronel              | 01                  | 01         |
| Motoristas (Diretor e Subdiretor)                  | Cabos                        | 02                  | 02         |
| Chefe de Seção Administrativa                      | Tenente Coronel              | 01                  | 01         |
| Auxiliar da Seção Administrativa                   | Cabo<br>Soldado              | 01<br>02            | 03         |
| Chefe de Seção de Inteligência                     | Capitão                      | 01                  | 01         |
| Auxiliar da Seção de Inteligência                  | Sargento<br>Cabo<br>Soldado  | 03<br>03<br>03      | 09         |
| Chefe da Seção de Material Bélico                  | Sargento                     | 01                  | 01         |
| Auxiliar da Seção de Material Bélico               | Cabo<br>Soldado              | 01<br>01            | 02         |
| Chefe da seção de manutenção                       | Sargento                     | 01                  | 01         |
| Auxiliar da Seção de Manutenção                    | Cabo<br>Soldado              | 01<br>01            | 02         |
| Chefe da Seção de Pessoal                          | Sargento                     | 01                  | 01         |
| Auxiliar da Seção de Pessoal                       | Cabo<br>Soldado              | 01<br>01            | 02         |
| Chefe da Seção de Operações                        | Sargento                     | 01                  | 01         |
| Auxiliar Seção de Operações                        | Soldado                      | 02                  | 02         |
| Chefe de Seção de Almoxarife e Aprovisionamento    | Sub Tenente                  | 01                  | 01         |
| Auxiliar da Seção de Almoxarife e Aprovisionamento | Sargento<br>Cabo             | 01<br>01            | 02         |
| Chefe da Seção de Comunicação Social               | Sargento                     | 01                  | 01         |
| Auxiliar Seção de Comunicação Social               | Cabo                         | 01                  | 01         |
| Radioperadores                                     | Sargento<br>Cabo<br>Soldados | 03<br>03<br>03      | 09         |
| Comandante de Equipe Operacional                   | Capitão<br>Sargento          | 04<br>20            | 24         |
| Motorista  | Cabo                         | 24                  | 24         |
| Patrulheiros                                       | Soldados                     | 48                  | 48         |
| <b>TOTAL</b>                                       |                              |                     | <b>140</b> |

Fonte: DOF

**Tabela 15**  
Quadro de efetivo existente no DOF (Setembro-2014)

| Postos e Graduações | Cargos          | Quantidade |
|---------------------|-----------------|------------|
| Oficiais            | Coronel         | 01         |
|                     | Tenente Coronel | 02         |
|                     | Major           | 01         |
|                     | 1° Tenente      | 02         |
|                     | 2° Tenente      | 03         |
| Subtotal            |                 | 09         |
| Praças              | Sub Tenente     | 07         |
|                     | 1° Sargento     | 08         |
|                     | 2° Sargento     | 06         |
|                     | 3° Sargento     | 14         |
|                     | Cabo            | 37         |
|                     | Soldado         | 38         |
| Subtotal            |                 | 110        |
| <b>TOTAL</b>        |                 | <b>119</b> |

Fonte: DOF

A atuação do DOF ocorre com o lançamento de 06 patrulhas compostas por quatro policiais sendo um Sargento comandante de Grupo. O trabalho das patrulhas é continuado desenvolvido em quatro dias com períodos de descanso, porém em condições de emprego permanente. A folga é de oito dias.

As patrulhas não contam com policiais femininas, havendo, porém, na Administração duas policiais. A DEFRON não conta com efetivo feminino.

#### 2.4.1.5. VEÍCULOS

O tipo de veículo empregado em patrulhamento é o modelo Pick-Up. Veículos leves descaracterizados são utilizados no setor de inteligência.

**Tabela 16**  
Veículos – DOF

| Origem              | Característica   | Quantidade |
|---------------------|------------------|------------|
| Governo do Estado e | Caracterizada    | 29         |
| Governo Federal     | Descaracterizada | 08         |
| Poder Judiciário    | Descaracterizada | 08         |
| <b>TOTAL</b>        |                  | <b>45</b>  |

Fonte: DOF

### 2.4.1.6. ARMAMENTO

Armamento empregado: Fuzis cal. 762 e 223 mm, pistola cal .40 e 9 mm, metralhadoras .40 e 9mm, carabinas semiautomáticas calibre .40 e escopeta cal 12. Não foi disponibilizado o quantitativo de armas.

### 2.4.1.7. CUSTOS

**Tabela 17**  
Custeio

| Descrição              | Custo/mês (r\$) |
|------------------------|-----------------|
| Gasolina e Óleo Diesel | 30.000,00       |
| Manutenção             | 13.000,00       |
| Total                  | 43.000,00       |

Fonte: DOF

### 2.4.1.8. PRODUTIVIDADE

**Tabela 18**  
Produtividade DOF 2013-2014

| Descrição                                     | 2013            | 2014            |               |
|---|-----------------|-----------------|---------------|
| Apreensão de Entorpecentes                    | Maconha         | 34.547,162 kg   | 45.905,741 kg |
|   | Cocaína         | 48,612 kg       | 239,172 kg    |
|   | Haxixe          | 24,446 kg       | 43,010 kg     |
|   | Pasta base      | 34,207 kg       | 329,722 kg    |
|   | Crack           | 5,135 kg        | 5,200 kg      |
|   | Lança Perfume   | 527 unidades    | 34 unidades   |
| Veículos apreendidos com droga                | 83              | 82              |               |
| CDs piratas apreendidos                       | 16.175 unidades | 3.000 unidades  |               |
| DVDs piratas apreendidos                      | 93.202 unidades | 7.800 unidades  |               |
| Cigarros apreendidos                          | 847.320 pacotes | 189.656 pacotes |               |
| Pneus apreendidos                             | 1.274 unidades  | 537 unidades    |               |
| Armas de fogo apreendidas                     | 43              | 22              |               |
| Veículos recuperados (produto de furto/roubo) | 50              | 45              |               |

| Descrição                          | 2013                                | 2014                               |
|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Munição Apreendida                 | 645 (cal 22)                        | 1.756 (cal 22)                     |
|                                    | 69 (cal 9mm)                        | 519 (Cal 9mm)                      |
|                                    | 567 (cal 38)                        | 3.388 (Cal 38)                     |
|                                    | 56 (cal 12)                         | 43 (Cal 12)                        |
|                                    | 01 (cal 25)                         | 0 (cal 25)                         |
|                                    | 159 (cal 32)                        | 550 (cal 32)                       |
|                                    | 0 (cal .40)                         | 190 (cal .40)                      |
|                                    | 0 (cal 44)                          | 04 (cal 44)                        |
|                                    | 0 (cal 45)                          | 50 (cal 45)                        |
|                                    | 189 (cal 765)                       | 50 (cal 765)                       |
|                                    | 0 (cal 635)                         | 100 (cal 635)                      |
| 192 (cal 380)                      | 389 (cal 380)                       |                                    |
| Agrotóxico Apreendido              | 3.898,00 kg<br>00 litros            | 14,00 kg<br>120 litros             |
| Material de informática Apreendido | US\$ 49.578,00<br>(valor estimado)  | US\$ 1.200,00<br>(valor estimado)  |
| Eletroeletrônicos apreendidos      | US\$ 385.924,00<br>(valor estimado) | US\$ 95.930,00<br>(valor estimado) |
| Brinquedos apreendidos             | 31.373,00<br>kg                     | 10.505,00 kg                       |
| Moeda Corrente sem origem          | R\$ 35.028,00                       | R\$ 288.000,00                     |
| Notas Falsas apreendidas           | R\$ 3.650,00                        | R\$ 69.550,00                      |

2013: período Janeiro a Dezembro

2014: período de janeiro a 10 de setembro

Fonte: Seção de Operações-DOF

A atividade de polícia conta com a utilização de cães pertencentes ao 3º Batalhão de Polícia Militar sediado em Dourados.

#### 2.4.1.9. DELEGACIA ESPECIALIZADA DE REPRESSÃO AOS CRIMES DE FRONTEIRA (DEFRON)

#### 2.4.1.10. ATRIBUIÇÃO LEGAL

- Art. 144 da Constituição Federal;
- Decreto Estadual 12.218/2006.

#### 2.4.1.11. HISTÓRICO

A Delegacia Especializada de Repressão aos Crimes de Fronteira-DEFRON, é integrante do Departamento de Operações de Fronteira conforme o Decreto nº 12.218, de 28 de Dezembro de 2006 (MATO GROSSO. 2006).

#### 2.4.1.12. LOCALIZAÇÃO

Dourados, Mato Grosso do Sul, com sede no mesmo prédio do DOF.

#### 2.4.1.13. FUNCIONAMENTO

A Delegacia Especializada de Repressão aos Crimes de Fronteira (DEFRON) é subordinada ao Gabinete do Diretor Geral da Polícia Civil do Mato Grosso do Sul. Sua circunscrição é toda a fronteira do Estado com o Paraguai e Bolívia.

A estrutura do DOF-DEFRON possui a previsão de serviço de um Perito Criminal, porém atualmente não há profissional atuando.

Compete à DEFRON:

- I.** Reprimir, investigando e apurando os delitos peculiares da região de atuação, e, em casos excepcionais, outros mediante designação superior;
- II.** Orientar a execução das operações especiais em sua área de competência, relativas às atividades policiais preventivas e repressivas;
- III.** Apoiar as ações das unidades policiais de sua área de atuação, visando o combate à criminalidade e a manutenção da ordem;
- IV.** Propor convênio com outras instituições, através dos canais hierárquicos, para melhor desempenho de suas funções;
- V.** Estabelecer a informação como base da atividade policial, aplicando planejamento operacional sistemático, com o fim da busca permanente de prova técnica;
- VI.** Executar outras atividades correlatas (ESTRUTURA BÁSICA DA POLÍCIA CIVIL-MATOGROSSO DO SUL. Art. 32, Decreto Estadual 12.218/2006).

## 2.4.1.14. EFETIVO

**Tabela 19:**  
Efetivo DEFRON

| Função         | Cargo            | Nr |
|----------------|------------------|----|
| Chefia         | Delegado         | 01 |
| Subchefia      | Delegado Adjunto | 00 |
| Administrativo | Escrivão         | 01 |
| Operações      | Investigadores   | 06 |

Fonte: DEFRON

## 2.4.1.15. VEÍCULOS

**Tabela 20**  
Veículos-DEFRON

| Tipo                     | Nr |
|--------------------------|----|
| Pick-Up Descaracterizada | 03 |
| Pick-Up Caracterizada    | 03 |
| Veículo leve             | 04 |
| Motocicletas             | 02 |

Fonte: DEFRON

## 2.4.1.16. CUSTOS

**Tabela 2**  
Custos-DEFRON

| Tipo        | R\$      |
|-------------|----------|
| Combustível | 5.000,00 |
| Manutenção  | 5.000,00 |

Fonte: DEFRON

### 2.4.1.17. PRODUTIVIDADE - 2013 E 2014 (PERÍODO DE JANEIRO A AGOSTO DE 2014)

**Tabela 22**  
Apreensões

| Descrição                                 |         | 2013      | 2014            |
|---|---------|-----------|-----------------|
| Apreensão de Entorpecentes<br>(em gramas) | Maconha | 90.....kg | 3.907,24.....kg |
|   | Cocaína | 3.....g   | 346.....g       |

Fonte: DEFRON

**Tabela 23**  
Prisões

| Descrição                       | 2013 | 2014 |
|---------------------------------|------|------|
| Prisão em Flagrante             | 58   | 58   |
| Mandados Cumpridos              | 11   | 04   |
| Autos de apreensão em flagrante | 0    | 04   |

Fonte: DEFRON

**Tabela 24**  
Procedimentos Instaurados

| Descrição          | 2013 | 2014 |
|--------------------|------|------|
| Inquérito policial | 79   | 72   |

Fonte: DEFRON

**Tabela 25**  
Operação de Interceptações

| Ano  | Nr de Operações | Pessoas presas |
|------|-----------------|----------------|
| 2003 | 06              | 26             |
| 2014 | 03              | 22             |

Fonte: DEFRON

### 2.4.1.18. SOCIEDADE AMIGOS DA LIBERDADE, VIGILÂNCIA E ESPERANÇA (SALVE)

A SALVE é uma iniciativa comunitária surgida inicialmente com o nome de Associação dos Voluntários do Movimento Pró-construção da Sede Própria do GOF (Grupo de Operações de Fronteira). Barbosa (2010) associa a criação da SALVE com tentativa de desarticulação do GOF em 1992 pelo governo do Estado, por falta de recursos. As lideranças da sociedade local mobilizam-se e criam a Sociedade que constrói a sede do Grupo favorecendo a sua transformação em Departamento em 1996.

Os objetivos da SALVE são descritos no seu Estatuto:

Art. 1º A Sociedade Amigos da Liberdade, Vigilância e Esperança com sede em Dourados, Estado do Mato Grosso do Sul [...] é uma entidade caráter comunitária, social e cultural, sem fins lucrativos, [...] com a finalidade: a) dar apoio de manutenção ao GOF, com sede em Dourados (MS) [...] b) combater por todos os meios ao seu alcance, o fanatismo e seus excessos intoleráveis, combater os degenerados morais que vivem afligindo, torturando e enganando os seus semelhantes; c) propugnar e colaborar com os poderes públicos ou outras entidades congêneres, para a solução dos problemas de educação e de saúde, não só da infância, como também de adultos, criando escolas e cursos de profissionalização; d) fundar, criar e manter creches, ambulatórios médicos, gabinetes dentários, e outros estabelecimentos de assistência social, com absoluta gratuidade. (BARBOSA. 2010, p229)

Atualmente a SALVE está colaborando com a ampliação da Sede do DOF-DEFRON.

## 2.5. FASE 4: GRUPO ESPECIAL DE SEGURANÇA DE FRONTEIRA (GEFRON-MT)

O Grupo Especial de Segurança de Fronteira (GEFRON), é uma Unidade Especializada com objetivos operacionais relacionados à fronteira no estado do Mato Grosso.

**Tabela 26**  
Unidade Especializada

| Instituição                     | Atribuição        | Unidade especializada                    | Efetivo empregado     |
|---------------------------------|-------------------|--|-----------------------|
| Secretaria de Segurança Pública | Segurança Pública | Grupo Especial de Segurança de Fronteira | Específico da Unidade |

Fonte: DEFRON

## 2.5.1. ATRIBUIÇÃO LEGAL

- Constituição Federal, Art. 144;
- Decreto Estadual Nr 3.994, de 13 de março de 2002.
- Decreto Estadual Nr 2.305, de 16 de abril de 2014.

### 2.5.1.1. HISTÓRICO

O Grupo Especial de Segurança de Fronteira do Estado do Mato Grosso foi criado através do Decreto Estadual 3.994 de 13 de março de 2002 para atuar na fronteira do estado com a Bolívia no combate à criminalidade através de operações sistemáticas.

O Art. 2º do Decreto 3.994, prevê a atuação conjunta de instituições de segurança pública como força integrada. Apresenta uma previsão de capital humano assim distribuído: 70 (setenta) policiais militares, 50 (cinquenta) policiais civis e 20 (vinte) bombeiros. Atualmente o Grupo está composto somente por policiais militares disponibilizados pelo Comando da Polícia Militar.

A subordinação administrativa e operacional do GEFRON é ao Secretário de Estado e Segurança Pública (Art. 3º). Junto à Secretaria de Estado, em Cuiabá, funciona um gabinete administrativo do GEFRON. O Art. 4º do Decreto 3.994 organiza a distribuição operacional com uma sede no município de Porto Esperidião, atuando com bases fixas nas localidades de Lago Verde, Vila Cardoso e Matão, locais considerados pontos prioritários de presença devido a ligação rodoviária do Brasil com a Bolívia.

O GEFRON iniciou sua atuação no primeiro semestre de 2003, após estruturar-se com veículos, armamento, capital humano e treinamento. Passa a atuar através de patrulhas e em bases fixas na prevenção e repressão de delitos peculiares à fronteira do Mato Grosso.

Silva (2007), ao analisar a segurança na fronteira do Mato Grosso, registra a relação da atuação do GEFRON com o próprio desenvolvimento da economia da região, pois:

Pode-se considerar que houve dois momentos distintos na faixa de fronteira. Antes da atuação do GEFRON a insegurança era uma realidade assustadora principalmente para a classe dos proprietários de terras, pois havia muito assalto, saques, roubos de máquinas e de animais, o que fazia com que muitos fazendeiros se desinteressassem pela localidade, vendendo as suas propriedades. “Antes do GEFRON os cabriteiros atuavam muito. Havia saqueamento nas fazendas, muito roubo e contrabando. A presença dos policiais trouxe mais tranquilidade pra nós”, afirma a moradora do Porto do Limão, localizado na BR 070, à beira do rio Jauru. Depois de iniciado os trabalhos do GEFRON houve uma reviravolta, pois amenizado o problema da insegurança, muitos empresários, principalmente no ramo da pecuária acabou se instalando nas áreas próximas à fronteira. (SILVA. 2007, p 223).

#### Localização

A Sede Administrativa está localizada em Cuiabá, Mato Grosso, junto à Secretaria de Estado de Segurança Pública.

A sede da Base Operacional está localizada no município de Porto Esperidião.

**Figura 23: Base Operacional GEFRON-Porto Espiridião**

Fonte: Mato Grosso (2011)

**Figura 24: Base Gefron e Postos Fixos**

Fonte: GEFRON-SESP-MT

## 2.5.1.2. FUNCIONAMENTO

O Grupo Especial de Segurança de Fronteira (GEFRON) está inserido na estrutura da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública atuando na região de fronteira do Estado do Mato Grosso. A atuação objetiva a prevenção e repressão a delitos conforme descrição de Missão e Responsabilidades constante na Diretriz interna do Grupo em fase de finalização:

**Quadro 01**  
Identificação do Cargo-GEFRON-MT

| <b>IDENTIFICAÇÃO DO CARGO</b>  |  |
|--|--|
| Função: POLICIAL DO GRUPO ESPECIAL DE FRONTEIRA – GEFRON   |  |
| Órgão de Lotação: Secretaria de Estado de Segurança Pública - SESP   |  |
| <b>MISSÃO DA FUNÇÃO</b>  |  |
| Desencadear na região de fronteira, operações sistemáticas de prevenção e repressão ao tráfico de drogas, contrabando e descaminho de bens e valores, roubo e furto de veículos, invasões de propriedades. Contribuir na redução de ameaças e riscos para os produtores rurais e condutores de veículos, na participação/envolvimento de pessoas com o crime, bem como na redução da criminalidade em Mato Grosso e outros estados da Federação. |  |
| <b>RESPONSABILIDADES / ATIVIDADES</b>  |  |
| A.   | Disseminar a missão, a visão, os valores e as diretrizes do Grupo Especial de Fronteira à equipe visando o alinhamento de ações ao cumprimento e a execução do planejamento e das missões delegadas pelos superiores imediatos;  |
| B.   | Realizar o encaminhamento de produtos e/ou pessoas aos órgãos competentes (Receita Federal, Polícia Federal ou Polícia Judiciária Civil) para registro de ocorrências;   |
| C.   | Auxiliar e orientar os companheiros da atividade desempenhada e oferecer continuamente feed-back construtivo à equipe de liderados diretos visando a excelência das atividades, a motivação e desenvolvimento da equipe ao cumprimento das missões delegadas pelos superiores imediatos; |
| D.   | Realizar contato direto com a comunidade na região de fronteira com o intuito de colher informações necessárias para a tomada de decisões administrativas e operacionais;  |
| E.   | Monitorar rotas de escoamento de drogas através de informações e/ou denúncias e/ou evidências na região de fronteira com o objetivo de realizar apreensões;  |
| F.   | Realizar fiscalização na região de fronteira com intuito de impedir que os veículos de procedências ilícitas não ultrapassem as fronteiras nacionais;  |
| G.   | Abordar veículos que transitam na região de fronteira realizando revista e busca, inclusive nas pessoas e pertences em caso de fundada suspeita;   |
| H.   | Proceder a recuperação dos veículos roubados e/ou furtados através da fiscalização por meio do bloqueio em pontos estratégicos na região de fronteira, e das informações recebidas mediante denúncias;   |
| I.   | Entrevistar pessoas durante as abordagens para a checagem de dados recebidos via Sistema de Informações de Segurança Pública – INFOSEG, a nível nacional com o objetivo de inibir e enfraquecer a ilegalidade na região;   |
| J.   | Desencadear operações através do plano estratégico proposto pelo Coordenador do Grupo e/ou Oficiais de Operações com o auxílio do Setor de Inteligência da Segurança Pública de Mato Grosso;   |

|   |
|---|
| 1. Proceder a fiscalização e/ou orientação da entrada e saída de pessoas e veículos do país na região de fronteira;   |
| 2. Realizar o patrulhamento móvel, inclusive em áreas rurais, realizando abordagens na região de fronteira a fim de inibir ilícitos, preservar a ordem e a segurança pública.   |
| <b>RELAÇÕES EXTERNAS</b>  |
| INDEA, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Judiciária Civil, Autoridades Bolivianas, Receita Federal do Brasil e Comunidade.   |
| <b>AMBIENTE</b>   |
| Base do Grupo Especial de Fronteira – GEFron e os postos fixos e/ou móveis alocados em pontos estratégicos da região de fronteira.  |
| <b>EQUIPAMENTOS</b>   |
| Computador com acesso a internet, telefone, armas de fogo, GPS, óculos de visão noturna (OVN), lanternas, rádio, equipamentos de proteção individual e coletivo (EPI e EPC), scanner de bagagem, cães farejadores (canil), viaturas e aparelho celular. |
| <b>DESAFIOS DA FUNÇÃO</b>   |
| Atuar com alto grau de comunicação verbal, equilíbrio emocional, capacidade de análise, visão sistêmica, visão estratégica, habilidade de adaptação ao meio e tomada de decisão.  |
| <b>PRÉ-REQUISITOS</b>   |
| Ensino médio completo e Curso de Formação da Polícia Militar.   |

Fonte: SESP-GEFRON-MT. DIRETRIZ GEFRON (2014).

O Grupo possui a direção realizada pelo Coordenador e está dividido em três setores: Administração, Operações e Inteligência:

**Figura 25: Organograma do GEFRON**



Fonte: Secretaria de Estado e Segurança Pública do Mato Grosso

O Núcleo de Inteligência do GEFRON (NISP) funciona com 9 (nove) policiais e está regulado pelo Decreto Nr 2.305/2014.

Não há uma norma que estabeleça a distribuição de funções dentro de cada setor, dando liberdade de organização e distribuição de profissionais dentro da Administração e do Setor de Operações.

**Figura 26: Uniforme do GEFRON**



Fonte: GEFRON-SESP-MT

A organização tática no terreno prevê a divisão da faixa de fronteira em três setores de organização da atuação móvel (terrestre e aquática), através de três patrulhas compostas por quatro policiais. Uma quarta equipe conta com um oficial de serviço e que além da atividade de patrulhamento realiza a coordenação e fiscalização das demais patrulhas. A atuação fixa ocorre com três policiais em cada um dos postos: Matão, Avião Caído e Vila Cardoso. O Patrulhamento fluvial ocorre nos rios Paraguai e Jauru, destacando-se que a fronteira alagada com a Bolívia possui aproximadamente 230 km de extensão.

**Figura 27: Extensão da Fronteira seca e alagada com a Bolívia**



Fonte: GEFRON-SEJSP-MT- PLANO DE AÇÃO INTEGRADA  
DE SEGURANÇA PÚBLICA DE FRONTEIRA

**Figura 28: Ação de patrulha terrestre**



Fonte: GEFRON-SESP-MT

**Figura 29: Abordagem terrestre**



Fonte: GEFRON-SESP-MT

**Figura 30: Patrulha Fluvial - GEFRON**



Fonte: GEFRON-SESP-MT

**Figura 31: Operação com cães de faro**

Fonte: GEFRON-SESP-MT

**Figura 32: Equipamentos e Tecnologia – Veículo equipado com scanner de bagagem.**

Fonte: GEFRON-SESP-MT (Anexo II)

**Figura 33: Equipamento e Tecnologia disponíveis no GEFRON**

Fonte: GEFRON-SESP-MT (Anexo II)

O GEFRON não possui aeronave na sua estrutura, porém, conta com o apoio de um helicóptero da Secretaria de Estado de Segurança Pública em condições de pronta utilização.

**Figura 34: Resultados - GEFRON**



Fonte: GEFRON-SESP-MT (Anexo II)

A atividade de policia conta com a utilização de cães do canil integrado localizado na cidade de Cáceres.

**Figura 35: Canil Integrado – Secretaria de Estado de Segurança Pública-MT**



Fonte: GEFRON-SESP-MT

**Figura 36: Viatura para transporte de cães**



Fonte: GEFRON-SESP-MT

### 2.5.1.3. EFETIVO

O Grupo atualmente atua com 91 policiais na atividade administrativa e operacional. A atuação de policiais civis e bombeiros conforme previsão do Decreto 3.994/2002, somente ocorre junto ao Canil Integrado na cidade de Cáceres-MT composto por distintos órgãos e atende as ações de polícia em toda a região de fronteira:

**Tabela 27**

Efetivo aplicado no canil integrado

| Efetivo             | Quantidade |
|---------------------|------------|
| Policiais Militares | 03         |
| Policiais Civis     | 02         |
| Bombeiros           | 01         |
| TOTAL               | 06         |

Fonte: GEFRON-SESP-MT

**Tabela 28**

Quadro de efetivo existente no GEFRON (Setembro-2014)

| Efetivo Policial Militar | Quantidade |
|--------------------------|------------|
| Oficiais                 | 05         |
| Praças                   | 98         |
| TOTAL                    | 103        |

Fonte: GEFRON-SESP-MT

Na distribuição de efetivo está contido números de policiais pertencentes ao Canil e Núcleo de Inteligência.

Não foi enviada, conforme solicitação, ao GEFRON a distribuição de efetivo por setores e o quadro organizacional.

A atuação do GEFRON ocorre com o lançamento de 04 patrulhas terrestres compostas por quatro policiais sendo um Sargento comandante de Grupo. O trabalho continuado durante 7 (sete) dias com períodos de descanso, porém em condições de emprego permanente. A folga é de 21 (vinte e um) dias. Neste período de folga é oportunizada a participação do policial em escalas extraordinárias recompensadas com diárias de viagem. A atuação com embarcações somente ocorre em operações esporádicas previamente planejadas. Há um turno específico de atividade de treinamento e intercâmbio de informações durante o dia reservado para a troca de serviço das patrulhas.

O GEFRON não conta com efetivo feminino nas patrulhas sob a justificativa de que o tipo de trabalho em campo onde se deve permanecer em condições rudimentares em acampamentos sem estrutura como banheiros, limita a participação de policiais femininos.

A Coordenação do GEFRON está finalizando a sua Diretriz Técnica que descreve, além de procedimentos técnicos operacionais como a abordagem em terra e água, o perfil do policial do Grupo. Esta ferramenta orienta a seleção dos profissionais, bem como contribui para formar a cultura de trabalho da organização:

**Tabela 29**

Perfil Comportamental: Atitudes e Competências do Policial do GEFRON

| <b>Atitude<br/>(Orientada ao Resultado)</b> | <b>Atitude<br/>(Orientada ao cidadão)</b> | <b>Competência</b>  |
|---|---|---|
| Atenção                                     | Comunicação verbal                        | Conhecimento de legislação  |
| Administração do tempo                      | Comportamento ético                       | Conhecimento de ferramentas de informática  |
| Agilidade                                   | Assertividade                             | Conhecimento da missão, visão, valores e diretrizes institucionais.                                 |
| Autopercepção                               | Discrição                                 | Domínio de normas e procedimentos da área de atuação.   |
| Capacidade de cumprir normas e procedimento | Integração                                | Conhecimento de doutrinas e regulamentos institucionais.  |
| Capacidade de calcular riscos               | Integridade                               | Domínio de procedimentos administrativos da área de atuação.  |
| Comprometimento                             | Respeito                                  | Conhecimento da legislação de trânsito  |
| Concentração                                | Saber ouvir                               | Domínio de procedimentos preventivos e corretivos de ocorrências a serem realizados pela população. |

| <b>Atitude<br/>(Orientada ao Resultado)</b> | <b>Atitude<br/>(Orientada ao cidadão)</b> | <b>Competência</b>   |
|---|---|--|
| Determinação                                |   | Conhecimento básico de organização e controle administrativos de bens e pessoas.                             |
| Disciplina                                  |   | Domínio de técnicas e procedimentos de primeiros socorros.   |
| Dinamismo                                   |   | Domínio de técnicas para atuação em incêndio, água, altura, ambientes remotos, resgate de pessoas e animais. |
| Espírito de Equipe                          |   | Domínio de técnicas, normas e procedimentos de atendimento ao público.                                       |
| Equilíbrio emocional                        |   | Domínio de técnicas de ferramenta de apresentação e entrevista.  |
| Foco em resultados                          |   | Domínio de técnica de elaboração de planejamento tático – operacional de ações investigativas.               |
| Visão sistêmica                             |   | Domínio de técnicas, normas e procedimentos de atendimento telefônico.                                       |
| Flexibilidade                               |   | Domínio de técnicas e procedimentos de manipulação e guarda de equipamentos operacionais.                    |
| Rendimento sob pressão                      |   | Domínio das técnicas de condução de veículos<br>Domínio de normas e procedimentos de uso de veículos.        |
|   |   | Domínio de técnicas de manipulação de armamentos.  |
|   |   | Domínio de técnicas e ferramentas de Solução de Conflitos.   |
|   |   | Domínio dos procedimentos de policiamento ostensivo.   |
|   |   | Domínio de técnicas e ferramentas de treinamento.  |
|   |   | Domínio de técnicas e ferramentas de organização e controle de almoxarifado e patrimônio.                    |
|   |   | Técnicas e ferramenta de Liderança Coach.  |

### 2.5.1.4. VEÍCULOS

O tipo de veículo empregado em patrulhamento é o modelo Pick-Up. Os veículos como ônibus e van são utilizados para o transporte em operações que exijam o emprego de um grupo maior de profissionais.

**Tabela 30**  
Veículos -GEFRON

| Modelo        | Quantidade |
|---------------|------------|
| Caminhão 2770 | 02         |
| Ônibus        | 01         |
| Micro ônibus  | 02         |
| Guincho       | 01         |
| Motos         | 08         |
| Van           | 01         |
| Pick-Up       | 10         |
| Embarcações   | 02         |
| Van Scanner   | 01         |
| Total         | 28         |

Fonte: GEFRON-SESP-MT

O Grupo opera com viaturas oriundas do governo do estado e convênios com o governo federal. Na Administração Estadual, há viaturas próprias e locadas. As viaturas locadas possuem a vantagem de substituição imediata em caso de necessidade de manutenção.

Não foi enviada, apesar de solicitação, a distribuição de veículos de acordo com a origem e também a quantidade de veículos caracterizados e descaracterizados.

### 2.5.1.5. ARMAMENTO

Armamento empregado: Fuzis cal. 762 e 556, pistola cal. 40, escopeta cal 12. Não foi disponibilizado o quantitativo de armas.

### 2.5.1.6. CUSTOS

**Tabela 31**  
Custeio

| Descrição              | Custo médio/mês (r\$) |
|------------------------|-----------------------|
| Gasolina e Óleo Diesel | 44.007,48             |
| Manutenção             | 11.934,48             |
| Locação de veículos    | 39.520,00             |
| Total                  | 95.461,96             |

Fonte: GEFRON-SESP-MT

## 2.5.1.7. PRODUTIVIDADE

**Tabela 32**  
Produtividade GEFRON 2013-2014

| Descrição                                     |                    | 2014                               |
|---|--------------------|------------------------------------|
| Apreensão de Entorpecentes                    | Cocaína            | 518,380 kg                         |
| Veículos apreendidos                          |                    | 52                                 |
| Veículos recuperados (produto de furto/roubo) |                    | 27                                 |
| Contrabando e descaminho                      |                    | Avaliação geral:<br>R\$ 105.000,00 |
| Armas de fogo apreendidas                     | Revólver cal 38    |                                    |
|   | Espingarda         | 10                                 |
|   | Rifle cal 22       | 05                                 |
|   | Revólver cal 32    | 03                                 |
|   | Revólver cal 357   | 01                                 |
|   | Pistola 9mm        | 01                                 |
|   | Pistola cal 22     | 01                                 |
|   | Pistola cal 40     | 01                                 |
|   | Pistola cal 45     | 01                                 |
|   | Espingarda cal 12  | 01                                 |
|   | Garrucha           | 01                                 |
|   | Carabina           |                                    |
|   | Munição Apreendida | 394                                |
| 89  |                    | Cal 9mm                            |
| 18  |                    | Cal 28                             |
| 15  |                    | Cal 32                             |
| 15  |                    | Cal 38                             |
| 10  |                    | Cal 12                             |
| 08  |                    | Cal 40                             |
| 04  |                    | Cal 20                             |
| 01  | Cal 357            |                                    |
| Moeda Corrente Apreendida                     |                    | R\$ 210.941,31                     |
|   |                    | U\$ 546.000,00                     |

2014: período de janeiro a 30 de julho  
Fonte: GEFRON-SESP-MT

## 2.6. FASE 5: BATALHÃO DE POLÍCIA DE FRONTEIRA (BPFron: PR)

O 24º Batalhão de Polícia Militar - Batalhão de Fronteira (BPFron), é uma Unidade Especializada com objetivos operacionais relacionados à fronteira no Estado do Paraná.

**Tabela 33**  
Unidade Especializada

| Instituição     | Atribuição        | Unidade especializada                                   | Efetivo empregado     |
|-----------------|-------------------|---|-----------------------|
| Polícia Militar | Segurança Pública | 24º Batalhão de Polícia Militar (Batalhão de Fronteira) | Específico da Unidade |

Fonte: Dados de Pesquisa

### 2.6.1. ATRIBUIÇÃO LEGAL

- Constituição Federal, Art. 144;
- Decreto Estadual nº 4.905, de 12 de junho de 2012.

#### 2.6.1.1. HISTÓRICO

O Batalhão de Fronteira é uma Unidade Especializada criada após a edição do Decreto 7496/2011 que instituiu o Plano Estratégico de Fronteiras. está sediado na cidade de Marechal Cândido Rondon, na linha de fronteira. Foi instituído através do Decreto Estadual 4.905, de 12 de junho de 2012 para atuar na fronteira do estado com a Argentina e Paraguai no combate à criminalidade através de operações sistemáticas:

Art. 3º. Fica criado o 24º Batalhão de Polícia Militar, denominado “Batalhão de Fronteira”, com sede em Marechal Cândido Rondon, Unidade de Polícia Militar especializada responsável, perante o 7º CRPM - “Comando de Operações e Eventos”, pelo policiamento ostensivo, preservação da ordem pública e operações diversas para emprego em região de fronteira do Brasil com o Paraguai e com a Argentina, com esforço de recobrimento e apoiada por outras unidades especializadas, conforme diretrizes do Comandante-Geral (PARANÁ. 2012).

O Batalhão de Polícia de Fronteira (BPFron) está inserido na estrutura da Polícia Militar do Paraná e sua competência decorre das atribuições da extinta Companhia Independente de Policiamento e Operações de Fronteira – Força Alfa – CIPOFron – FA:

COMPANHIA INDEPENDENTE DE POLICIAMENTO E OPERAÇÕES DE FRONTEIRA (CIPOFron): encarregada do combate e repressão aos ilícitos cometidos nas regiões de fronteira e de divisa com o Estado do Paraná, coibindo enfaticamente os crimes relacionados ao tráfico de armas e de drogas, através de operações terrestres, aéreas e aquáticas, conforme missões determinadas ou Planos de Operações estabelecidos pelo Comandante-Geral; (Art. 39, inciso X da Lei nº 16.575/10- PARANÁ. 2010).

Inicialmente o BPFron foi constituído com 90 (noventa) policiais militares, 06 (seis) Oficiais e 84 (oitenta e quatro) Praças.

### 2.6.1.2. LOCALIZAÇÃO

A Sede Administrativa está localizada em Marechal Cândido Rondon na Linha de fronteira com o Paraguai.

**Figura 37: Sede do Batalhão de Fronteira.**



Fonte: Consultor

### 2.6.1.3. FUNCIONAMENTO

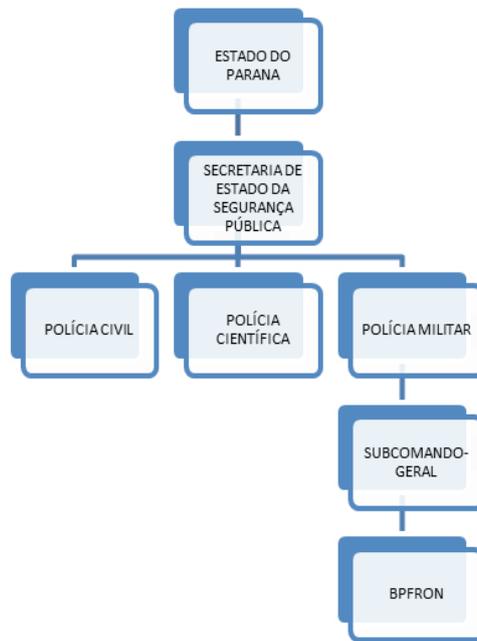
O 24º Batalhão de Polícia Militar-Batalhão de Fronteira está inserido na estrutura da Polícia Militar do Estado, a qual é subordinada à Secretaria de Segurança Pública. A atuação objetiva a prevenção e repressão a delitos na fronteira do Estado, priorizando os 18 municípios da linha de fronteira, porém com circunscrição sobre os 139 municípios da faixa de fronteira no Estado do Paraná.

A estrutura do Batalhão é composta pelo Comandante, Subcomandante, Estado-Maior e 03 (três) Companhias.

O Comando do BPFron é exercido por um Tenente-Coronel da Polícia Militar designado pelo Governador do Estado, mediante proposta do Comandante-Geral, conforme previsão do

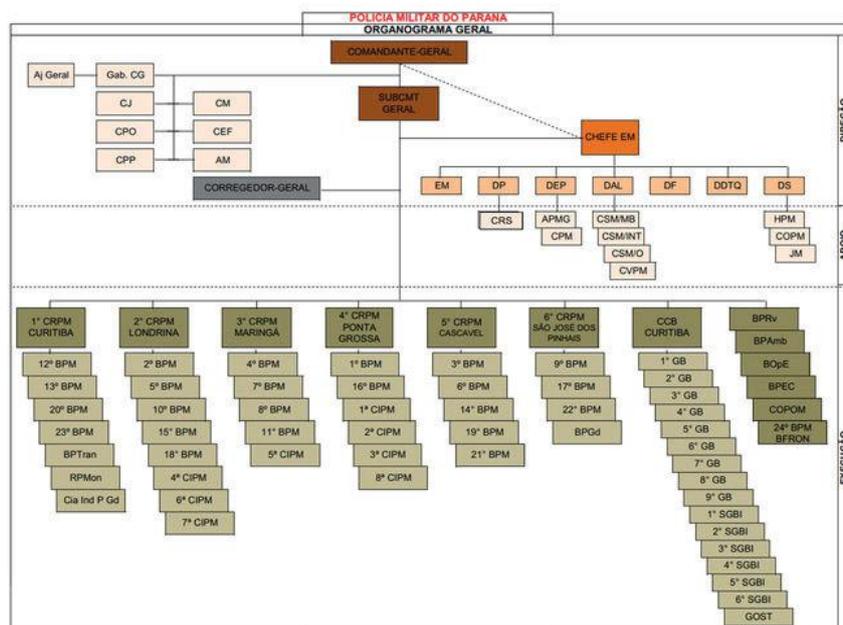
art. 16 da Lei nº. 1943/54 – Código da PM PR (PARANÁ. 1954). Estando sob a responsabilidade do Subcomandante-Geral da PMPR a gestão de recursos oriundos da Secretaria, bem como o planejamento, supervisão, coordenação, controle e fiscalização do desempenho das atribuições do BPFロン portanto, a subordinação administrativa e operacional do Batalhão é ao Sub Comandante Geral da Policia Militar.

**Figura 38: Organograma de subordinação geral do BPFロン:**



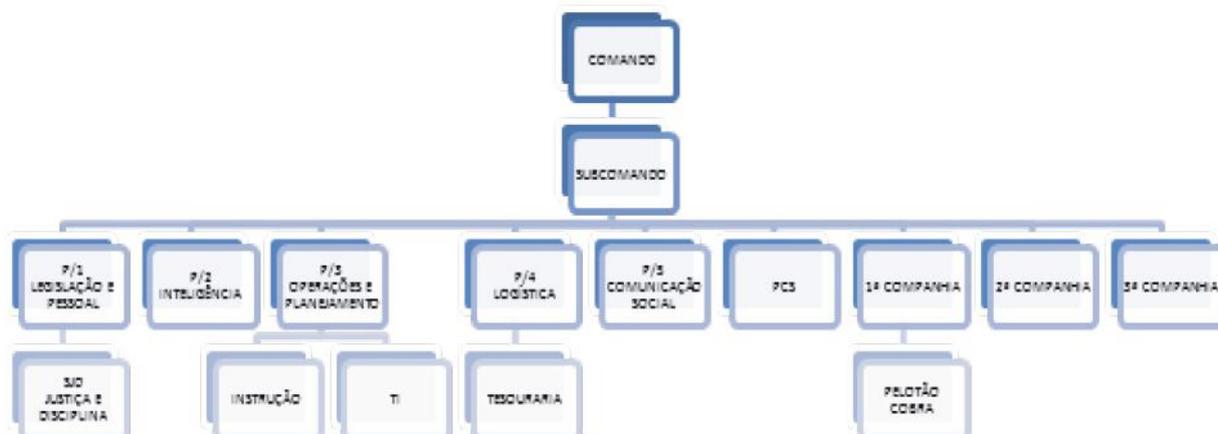
Fonte: Lei nº 16.575/10 e Decreto Estadual nº. 4.905/12 (PARANÁ. 2012)

**Figura 39: Organograma de subordinação do BPFロン perante a Polícia Militar.**



Fonte: Lei nº 16.575/10 e Decreto Estadual nº. 4.905/12 (PARANÁ. POLÍCIA MILITAR. Organograma. 2014))

**Figura 40: Organograma Interno do BPFロン**



Fonte: 3ª Seção-BRFRON

Os policiais do Batalhão de Polícia de Fronteira atuam com uniforme e viaturas com características específicas para a atividade-fim da unidade, conforme a previsão do Decreto nº. 3568/2001 – RUPM (PARANÁ. 2001).

**Figura 41: Fardamento do BPFロン**



Fonte: 5ª Seção - BPFロン

**Figura 42: Viatura do BPFron em Operação Conjunta com a Receita Federal do Brasil – São Miguel do Iguçu-PR**



Fonte: 5ª Seção – BPFron

**Figura 43: Viaturas do BPFron para Operações de Busca e Repressão Anfíbio, pertencente à 1ª Companhia sediada em Marechal Cândido Rondon.**



Fonte: 5ª Seção - BPFron

O BPFロン possui responsabilidade de recobrimento de área sobre os 139 municípios da faixa de fronteira paranaense, utilizando, para tanto, 03 (três) companhias. As embarcações estão disponíveis somente na 1ª Companhia, porém atuando em toda a área de responsabilidade do Batalhão em ações esporádicas.

Diariamente são lançadas patrulhas basicamente cumprindo escalas de 06 a 12 horas de serviço a partir das três Companhias, com uma constituição de 04 (quatro) policiais militares:

**Tabela 34**  
Número médio de patrulhas lançadas diariamente

| Instituição  | Número médio de patrulhas ostensivas lançadas diariamente |
|--------------|---|
| 1ª Companhia | 06  |
| 2ª Companhia | 03  |
| 3ª Companhia | 02  |

Fonte: Dados de Pesquisa

Quando do recebimento de novos policiais as patrulhas passam a contar com um quinto policial, estagiário.

**Figura 44: 1ª Companhia – Marechal Cândido Rondon-PR <sup>1</sup>**



Fonte: 5ª Seção-BPFロン

<sup>1</sup> 1ª Cia atende os municípios de: Anahy, Braganey, Cafelândia, Campo Bonito, Cascavel, Catanduvas, Ceu Azul, Corbelia, Diamante do este, Diamante do Sul, Entre Rios do Oeste, Foz do Iguaçu, Guaraniaçu, Ibema, Iguatu, Itaipulandia, Marechal Candido Rondon, Maripa, Matelandia, Medianeira, Mercedes, Missal, Nova Santa Rosa, Ouro Verde do Oeste, Pato Bragado, Quatro Pontes, Ramilandia, Santa Helena, Santa Tereza do Oeste, Santa Terezinha do Itaipu, São Jose das Palmeiras, São Miguel do Iguaçu, São Pedro do Iguaçu, Serranopolis do Iguaçu, Toledo, Tupassi, Vera Cruz do Oeste.

<sup>2</sup> 2ª Cia atende os municípios de Alto Paraíso, Altamira do Paraná, Alto Piquiri, Altonia, Assis Chateaubriand, Boa Esperança, Brasilândia do Sul, Cafezal do Sul, Campina da Lagoa, Cidade Gaucha, Cruzeiro do Oeste, Douradina, Esperança Nova, Formosa do Oeste, Francisco Alves, Goioerê, Guaira, Icaraima, Iporã, Iracema do Oeste, Ivaté, Janiópolis, Jesuítas, Juranda, Laranjal, Maria Helena, Mariluz, Moreira Sales, Nova Aurora, Nova Olímpia, Palotina, Perobal, Perola, Quarto Centenário, Querência do Norte, Rancho Alegre do Oeste, Rondon, Santa Cruz do Monte Castelo, Santa Isabel do Ivaí, Santa Monica, São Jorge do Patrocínio, Tapejara, Tapira, Terra Roxa, Tuneiras do Oeste, Ubiratã, Umuarama, Xambrê.

**Figura 45: 2ª Companhia – Guaira-PR <sup>2</sup>**

Fonte: 5ª Seção - BPFロン

**Figura 46: 3ª Companhia – Santo Antônio do Sudoeste-PR <sup>3</sup>**

Fonte: 5ª Seção – BPFロン

As atividades de patrulhas em rios e lagos são desenvolvidas por um Grupo de 25 policiais militares, o Pelotão Cobra, com atuação na fronteira com o Paraguai, uma vez que a fronteira com a Argentina é seca.

<sup>3</sup> 2ª Cia atende os municípios de: Ampére, Barracão, Bela Vista do Caroba, Boa Esperança do Iguaçu, Boa Vista da Aparecida, Bom Jesus do Sul, Bom Sucesso do Sul, Candói, Capanema, Capitão Leônidas Marques, Chopinzinho, Clevelândia, Coronel Domingos Soares, Coronel Vivida, Cruzeiro do Iguaçu, Dois Vizinhos, Enéas Marques, Espigão Alto do Iguaçu, Flor da Serra do Sul, Francisco Beltrão, Honório Serpa, Itapejára do Oeste, Laranjeiras do Sul, Lindoeste, Manfrinópolis, Mangueirinha, Mariópolis, Marmeleiro, Nova Esperança do Sudoeste, Nova Laranjeiras, Nova Prata do Iguaçu, Palmas, Pato Branco, Perola do Oeste, Pinhal do São Bento, Planalto, Porto Barreiro, Pranchita, Quedas do Iguaçu, Realeza, Renascença, Rio Bonito do Iguaçu, Salgado Filho, Salto do Lontra, Santa Isabel do Oeste, Santa Lucia, Santo Antonio do Sudoeste, São João, São Jorge do Oeste, Saudade do Iguaçu, Sulina, Três Barras do Paraná, Verê, Vitorino.

**Figura 47: Patrulhamento com embarcação no Lago de Itaipu-BPFRON**



Fonte: BPFron

A utilização de aeronaves para as ações do BPFron dependem do apoio externo, através Grupamento Aéreo da Polícia Militar do Estado sediado em Curitiba e com bases descentralizadas em Londrina e Guarapuava.

**Figura 48: Operação aérea do BPFron na fronteira com o Paraguai (Lago de Itaipu-PR)**



Fonte: 5ª Seção-BPFron

**Figura 49: Patrulha terrestre em estradas vicinais na fronteira com o Paraguai**

Fonte: 5ª Seção-BPFRON

#### 2.6.1.4. EFETIVO

Atualmente o Batalhão possui um efetivo de 202 policiais militares, 13 Oficiais e 189 Praças.

**Tabela 35**  
Quadro de Efetivo-BPFRON

| Descrição   | Cargo                | Nr de profissionais | TOTAL |
|---|----------------------|---------------------|-------|
| Comandante  | Tenente-Coronel      | 01                  | 01    |
| Subcomandante   | Major                | 01                  | 01    |
| Chefe 1ª Seção – Pessoal e Legislação                       | Capitão              | 01                  | 01    |
| Chefe da Seção de Justiça e Disciplina                      | 1º Tenente           | 01                  | 01    |
|   |                      | 01                  |       |
| Auxiliar da 1ª Seção  | Cabo<br>Soldado      | 03                  | 04    |
| Chefe da 2ª Seção – Inteligência                            | Capitão <sup>1</sup> | 01                  | 01    |
| Auxiliar da 2ª Seção – Inteligência                         | Cabo<br>Soldado      | 01<br>10            | 11    |
| Chefe da 3ª Seção – Planejamento, Operações, Instrução e TI | Capitão              | 01                  | 01    |
| Adjunto da 3ª Seção <sup>2</sup>                            | 1º Tenente           | 01                  | 01    |
| Auxiliares da 3ª Seção                                      | Soldado              | 03                  | 03    |

| Descrição                               | Cargo               | Nr de profissionais | TOTAL      |
|---|---------------------|---------------------|------------|
| Chefe da 4ª Seção – Logística           | 1º Tenente          | 01                  | 01         |
| Chefe da Tesouraria                     | 2º Tenente          | 01                  | 01         |
| Auxiliar da 4º Seção                    | Sargento<br>Soldado | 01<br>09            | 10         |
| Chefe da 5ª Seção – Relações Públicas   | 1º Tenente          | 01                  | 01         |
| Auxiliar da 5ª Seção                    | Soldado             | 02                  | 02         |
| Chefe do Pelotão de Comandos e Serviços | 1º Tenente          | 01                  | 01         |
| Comandante da 1ª Companhia              | 1º Tenente          | 01                  | 01         |
| Comandante do Pelotão COBRA             | 1º Tenente          | 01                  | 01         |
| Comandante da 2ª Companhia              | Capitão             | 01                  | 01         |
| Subcomandante da 2ª Companhia           | Aspirante           | 01                  | 01         |
| Comandante da 3ª Companhia              | 1º Tenente          | 01                  | 01         |
| Equipes Operacionais                    | Sargento            | 07                  | 148        |
|   | Cabo                | 03                  |            |
|   | Soldado             | 138                 |            |
| Rancho                                  | Soldado             | 03                  | 03         |
| Guarda ao Quartel                       | Soldado             | 05                  | 05         |
| <b>TOTAL</b>                            |                     |                     | <b>202</b> |

Fonte: 1ª Seção – BPFロン

### 2.6.1.5. VEÍCULOS

O tipo de veículo empregado em patrulhamento é o modelo Pick-Up.

**Tabela 36**  
Veículos - BPFロン

| Tipo                       | Nr |
|----------------------------|----|
| Viaturas Descaracterizadas | 04 |
| Pick-Up Caracterizadas     | 20 |
| Lanchas                    | 03 |
| Motocicletas               | 06 |
| Van                        | 02 |

Fonte: 4ª Seção – BPFロン

### 2.6.1.6. ARMAMENTO

Armamento empregado: Fuzis calibre 556, pistola calibre “.40”, metralhadoras “.40”, carabinas semiautomáticas calibre “.40”, espingarda calibre 12.

### 2.6.1.7. CUSTOS

**Tabela 37**  
Custeio

| COMBUSTÍVEL            | CUSTO/MÊS (R\$) |
|------------------------|-----------------|
| Gasolina e Óleo Diesel | 20.000,00       |
| Manutenção             | 30.000,00       |

Fonte: 4ª Seção – BPFRO

### 2.6.1.8. PRODUTIVIDADE DO BPFRO

**Tabela 38**  
Produtividade do Batalhão de Fronteira

| Descrição                                     | 2012 – 2014       |               |
|---|-------------------|---------------|
| Apreensão de Entorpecentes                    | Maconha           | 3.542,182..kg |
|   | Cocaína           | 13,015.....kg |
|   | Haxixe            | 11,878.....kg |
|   | Crack             | 36,918.....kg |
|   | Lança Perfume     | 1.089 frascos |
| LSD   | 43 pontos         |               |
| Veículos apreendidos                          | 552               |               |
| Cigarros apreendidos                          | 613.650 pacotes   |               |
| Medicamentos                                  | 44.522 unidades   |               |
| Armas de fogo apreendidas                     | 106               |               |
| Veículos recuperados (produto de furto/roubo) | 58                |               |
| Munição Apreendida                            | 2.182 unidades    |               |
| Contrabando Apreendido                        | 8.045 volumes     |               |
| Valor aproximado                              | R\$ 45.832.102,00 |               |
| Moeda Corrente sem origem                     | R\$ 423.765,15    |               |
|   | US\$ 21.598,00    |               |

Período de julho de 2012 a setembro 2014.

Fonte: 3ª Seção - BPFRO

## 2.7. FASE 6 : FORÇA INTEGRADA DE RESPOSTA RÁPIDA- FIRR

A Força Integrada de Resposta Rápida (FIRR) da Secretaria de Segurança Pública do Estado do Amazonas é uma Unidade Especializada com objetivos operacionais voltados à fronteira no Estado.

voltados à fronteira no Estado. **Tabela 39**  
Unidade Especializada

| Instituição                     | Atribuição        | Unidade especializada              | Efetivo empregado  |
|---------------------------------|-------------------|------------------------------------|--|
| Secretaria de Segurança Pública | Segurança Pública | Força Integrada de Resposta Rápida | Rotativo, de acordo com convocação bimestral (PM e Bombeiros) e mensal (Polícia Civil e Perícia) |

Fonte: Dados de Pesquisa

## 2.8. ATRIBUIÇÃO LEGAL

- Constituição Federal, Art. 144;
- Lei Estadual nº 079 de maio de 2007;
- Portarias Nº 074/2011-GS/SSP, de 11 de outubro de 2011;
- Portaria Nº 072/2013-GS/SSP, de abril de 2013.

### 2.8.1.1. HISTÓRICO

A Portaria 074/2011 da Secretaria de Estado de Segurança Pública, de 11 de outubro de 2011 é a base da estratégia de Fronteira do Estado do Amazonas em razão da atenção do Governo do estado em:

Fomentar a criação de Estratégia Estadual de Segurança Integrada para a Região de Fronteira e Divisa do Amazonas focada na prevenção da violência e na repressão qualificada, articulando-se com ações sociais que façam frente a contenção e redução da criminalidade na Região de Fronteira e Divisa do Estado do Amazonas com base na ENAFRON/MJ. (AMAZONAS. SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA, Portaria 074/2011).

A Portaria 074 cria a Câmara Temática ESFRON (Estratégia Estadual de Segurança Integrada para a Região de Fronteira e Divisa do Amazonas) dentro do Gabinete de Gestão Integrada Estadual com o objetivo de:

Art. 6º :I- Otimizar o trabalho de acompanhamento, avaliação e fiscalização das ações implantadas pela ESFRON-AM; II – Participar e integrar o projeto a interlocução da Secretaria Nacional de Segurança Pública com Órgãos de Policiamento e Fiscalização do estado e dos Municípios, III- Participar da Equipe de Interlocução, integrando o escritório de Interlocução da ENAFRON conforme constituição específica e orientada pela SENASP/MJ. (AMAZONAS. SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA, Portaria 074/2011).

A Câmara Temática da Estratégia Estadual de Segurança Pública Integrada para a Região de Fronteira e de Divisas do Amazonas (CT-ESFRON), no âmbito do Gabinete de Gestão Integrada Estadual/SSP-AM (GGI/SSP), é responsável pelo planejamento das ações operacionais da Força Integrada de Resposta Rápida - FIRR.

### LOCALIZAÇÃO

A Sede Administrativa está localizada em Manaus junto à Secretaria de Segurança Pública (ESFRON) e a sede Operacional em Tabatinga junto ao 8º Batalhão de Polícia Militar reunindo a Força Integrada da Polícia Civil, da Polícia Militar, Bombeiros e Polícia Técnico-científica.

**Figura 50: Sede Operacional da FIRR junto ao 8º Batalhão de Polícia Militar - AM**



Fonte: Consultor

## 2.8.1.2. FUNCIONAMENTO

A Força Integrada de Resposta Rápida (FIRR) é uma Força Tática especializada para atuação nas regiões de fronteira e/ou divisas, instalada nos Centros Integrados de Segurança Pública e Socorro de Fronteiras ou de Divisas – CISPS/Fronteira ou Divisas, alinhada as políticas de Segurança Pública do “Programa Ronda no Bairro/SSP-AM”. Passou a operar a partir de 2012.

A Força Integrada é uma composição multi-institucional da polícia militar, polícia civil, polícia técnico-científica e bombeiros visando a atuação em fronteira a partir de municípios base. Está subordinada à Secretaria de Segurança Pública através do setor de coordenação da Estratégia Estadual de Segurança Integrada na Região de Fronteira e de Divisas do Estado do Amazonas originariamente uma Câmara Técnica de Fronteira dentro do Gabinete de Gestão Integrada Estadual.

A Força Integrada, de acordo com os propósitos da ESEFRON-AM:

Caracteriza-se pelo seu treinamento diferenciado, mobilidade, utilização de armas e munições, equipamentos, transportes aéreo-fluvial e terrestre, táticas e técnicas especiais com emprego suplementar em terra, ar e água e formação híbrida, organizada por servidores da Polícia Militar, Polícia Civil, Polícia Técnica-Científica (DPTC/PCAM), Departamento Estadual de Trânsito, Corpo de Bombeiros Militar e Escritórios Integrados de Inteligência de Fronteiras e Divisas – EINF, cujo efetivo possui variação entre 18 (dezoito) e 30 (trinta) servidores (ESEFRON-SSP).

**Figura 51: Organograma Geral FIRR:**



Fonte: Dados de Pesquisa

Atualmente a Força Integrada esta composta pela polícia civil, bombeiros, um analista de inteligência e pela polícia militar. Os profissionais da polícia civil e polícia militar são recrutados na capital do Estado compondo grupamentos institucionais para atuar por um período determinado na fronteira.

Os policiais militares atuam com uniforme e viaturas com características específicas para a atividade da unidade.

**Figura 52: Fardamento e Viatura da FIRR-Polícia Militar-Tabatinga-AM**



Fonte: Consultor

**Figura 53: Fardamento Administrativo:**



Fonte: ESFRON-SESP-AM

A FIRR tem previsão de atuação nos 21 municípios da faixa de fronteira do Amazonas, porém, atualmente está atuando com a base operacional em Tabatinga (linha de fronteira) de onde partem para atuação também nos municípios de Benjamin Constant e Atalaia do Norte. A atuação é terrestre e em área urbana.

Cada uma das instituições envolvidas possui um coordenador operacional local: um tenente da Polícia Militar, pertencente ao 8º BPM, e um agente da polícia civil, lotado na Delegacia de Polícia de Tabatinga.

A FIRR da Polícia Civil possui dois agentes e a FIRR da Polícia Militar dez policiais, todos vindos de Manaus e permanecendo o período de dois meses na região.

Diariamente são lançadas duas patrulhas da polícia militar cumprindo escalas de 12 horas de serviço com uma constituição de 03 (cinco) policiais militares:

**Tabela 40**

Número médio de patrulhas lançadas diariamente

| Instituição     | Número médio de patrulhas ostensivas lançadas diariamente |
|-----------------|---|
| Polícia Militar | 01 (com escala de serviço de 12 horas)                    |

Fonte: Dados de Pesquisa

○ grupamento da polícia civil atua em investigação sobre fatos típicos da fronteira.

Os Bombeiros estão representados por dois profissionais especialistas em mergulho.

Há em Tabatinga uma policial civil lotada no escritório de Inteligência subordinada à Secretaria de Estado e Segurança Pública com atribuição de produção de conhecimento sobre a fronteira, porém, o repasse de informações não ocorre diretamente à FIRR, mas sim à Secretaria de Estado e posteriormente à Força Integrada.

○ patrulhamento embarcado não está sendo realizado seja por duas embarcações estarem em concerto, seja pela priorização da atuação na área urbana.

### 2.8.1.3. EFETIVO

Atualmente a FIRR possui um efetivo de 19 (dezenove) profissionais.

**Tabela 41**  
Quadro de Efetivo-FIRR

| Descrição                | Cargo                    | Nr de profissionais Previstos | Nr Profissionais Existentes |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Coordenador – CMT        | Oficial PMAM             | 01                            | 01                          |
| Subcomandante - Graduado | Graduado. PMAM           | 01                            | 01                          |
| Guarnição – Praças       | Cabo e Soldado PMAM      | 18                            | 09                          |
| Polícia Civil            | Delegado                 | 01                            | 01                          |
| Polícia Civil            | Esc. e Agente            | 05                            | 03                          |
| Polícia Civil - DPTC     | Perito                   | 01                            | 01                          |
| Corpo de Bombeiros       | Mergulhador              | 02                            | 02                          |
| ERINT/SEAI/SSP           | Analista de Inteligência | 01                            | 01                          |
| Departamento de Trânsito | Funcionário              | 02                            | 00                          |
| <b>TOTAL</b>             |                          | <b>32</b>                     | <b>19</b>                   |

Fonte: ESEFRON-SESP-AM

### 2.8.1.4. VEÍCULOS

O tipo de veículo empregado em patrulhamento é o modelo Pick-Up.

**Figura 54: Modelo de Viatura da FIRR-PM**



Fonte: ESFRON-SESP-AM

**Figura 55: Modelo de Motocicleta FIRR-PM**



Fonte: ESFRON-SESP-AM

**Tabela 42**  
Viaturas disponíveis-FIRR

| Tipo                                       | Nr |
|--|----|
| Viaturas Descaracterizadas (Polícia Civil) | 01 |
| Pick-Up Caracterizadas (Polícia Militar)   | 01 |
| Lanchas                                    | 02 |
| Motocicletas                               | 06 |
| Van  | 01 |
| Total                                      | 11 |

Fonte: ESFRON-SESP-AM

### 2.8.1.5. ARMAMENTO

Armamento empregado: Carabina (Taurus) calibre CT 40, pistola (Taurus) calibre “.40”, Sub metralhadora SMT 40 e Espingarda (CBC) calibre 12.

### 2.8.1.6. CUSTOS

Os recursos aplicados são divididos dentro do orçamento da Polícia Civil (Departamento de Polícia do Interior - DPIPC), Polícia Militar (Comando de Polícia do Interior - CPI), Corpo de Bombeiro Militar (Comando do Bombeiro do Interior - CBI) e da própria Secretaria de Segurança Pública:

**Tabela 43**  
Custeio

| COMBUSTÍVEL            | CUSTO/MÊS (R\$)     |
|------------------------|---------------------|
| Gasolina e Óleo Diesel | 9.300,00            |
| Manutenção             | Não informado       |
| Passagens aéreas       | Aeronave do Governo |
| Diárias de viagem      |                     |
| CPI/PMAM 41.460,00     |                     |
| DPI/PCAM 20.220,00     | 68.880,00           |
| CBI/CBMAM 7.200,00     |                     |
| Total                  |                     |

Fonte: ESFRON/SSP-AM

## 2.8.1.7. PRODUTIVIDADE DA FIRR

**Tabela 44**  
Produtividade da FIRR

| Descrição                                     |         | 2013         | 2014         |
|---|---------|--------------|--------------|
| Apreensão de Entorpecentes                    | Maconha | 0.290 gramas | 3.680 gramas |
|   | Cocaína | 0.980 gramas | 2.000 gramas |
| Veículos apreendidos                          |         | 17           | 18           |
| Medicamentos                                  |         | 00           | 01 caixa     |
| Armas de fogo apreendidas                     |         | 91           | 04           |
| Veículos recuperados (produto de furto/roubo) |         | 11           | 02           |
| Munição Apreendida                            |         | 04           | 28           |

Fonte: Gerência de Estatística/SSP-AM

Logo a seguir, passamos a discorrer sobre diversos outros dados coletados sobre a pesquisa em questão.



# Capítulo 3



**DADOS DE PESQUISA**

# I. AMBIENTE GERAL

As características sociais, políticas, culturais e econômicas dos países vizinhos, bem como brasileiras afetam a política de segurança pública na fronteira.

Além, disto aspectos geográficos dos estados de fronteira tendem a influenciar o planejamento operacional, como registra a Polícia Federal (RELATÓRIO DE GESTÃO 2012, p. 71) apontando as dificuldades de gestão na região norte do Brasil:

A geografia da região, da mesma forma, impõe mais uma série de desafios. Diferente do resto do país, onde os servidores podem se deslocar de carro para outras cidades a fim de cumprir as mais diversas missões, no Amazonas os carros se tornam barcos e as estradas se transformam em rios sinuosos. Assim, o que para os outros são horas, para o amazonense são dias de viagem. Assim, a questão logística se torna primordial para a execução da tarefa. A título de exemplo, uma simples licitação para aquisição de combustível recebe influência da geografia local, uma vez que os barcos não tem autonomia para abastecer sempre no mesmo posto de serviço, nem são todos os postos que são cadastrados em redes de gerenciamento de frotas e o transporte de combustível em tonéis dentro da embarcação é proibida e perigosa.

O apoio de aeronaves é condição sine qua non para o desempenho do papel constitucional do órgão. As grandes distâncias da região assim impõem. Assim, frequentemente é solicitado e recebido da administração central o auxílio de aeronaves do CAOP – COORDENAÇÃO DE AVIAÇÃO OPERACIONAL. Porém, este apoio, em que pese frequente, não pode ser dado de imediato já que o CAOP apoia diversas outras Unidades. O melhor seria a descentralização da CAOP com a instalação de uma base aeronáutica em Manaus (sic).

Há, portanto, um conjunto de elementos a serem considerados como, por exemplo, a característica do transporte das regiões nos seus Eixos Ferroviário, Hidroviário e Rodoviário, os quais possuem relação com os fluxos de delitos e a forma de enfrentá-los em água ou terra.

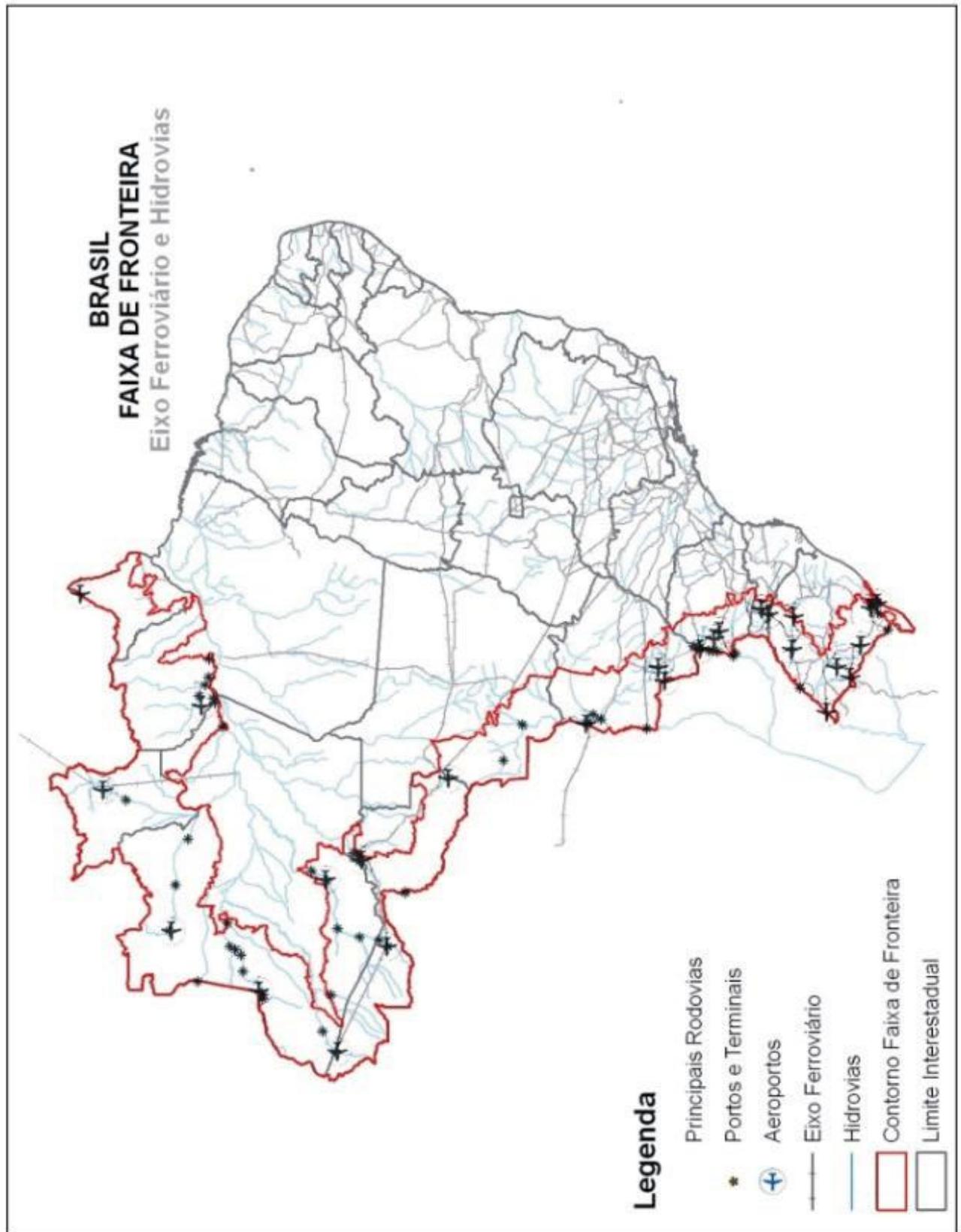
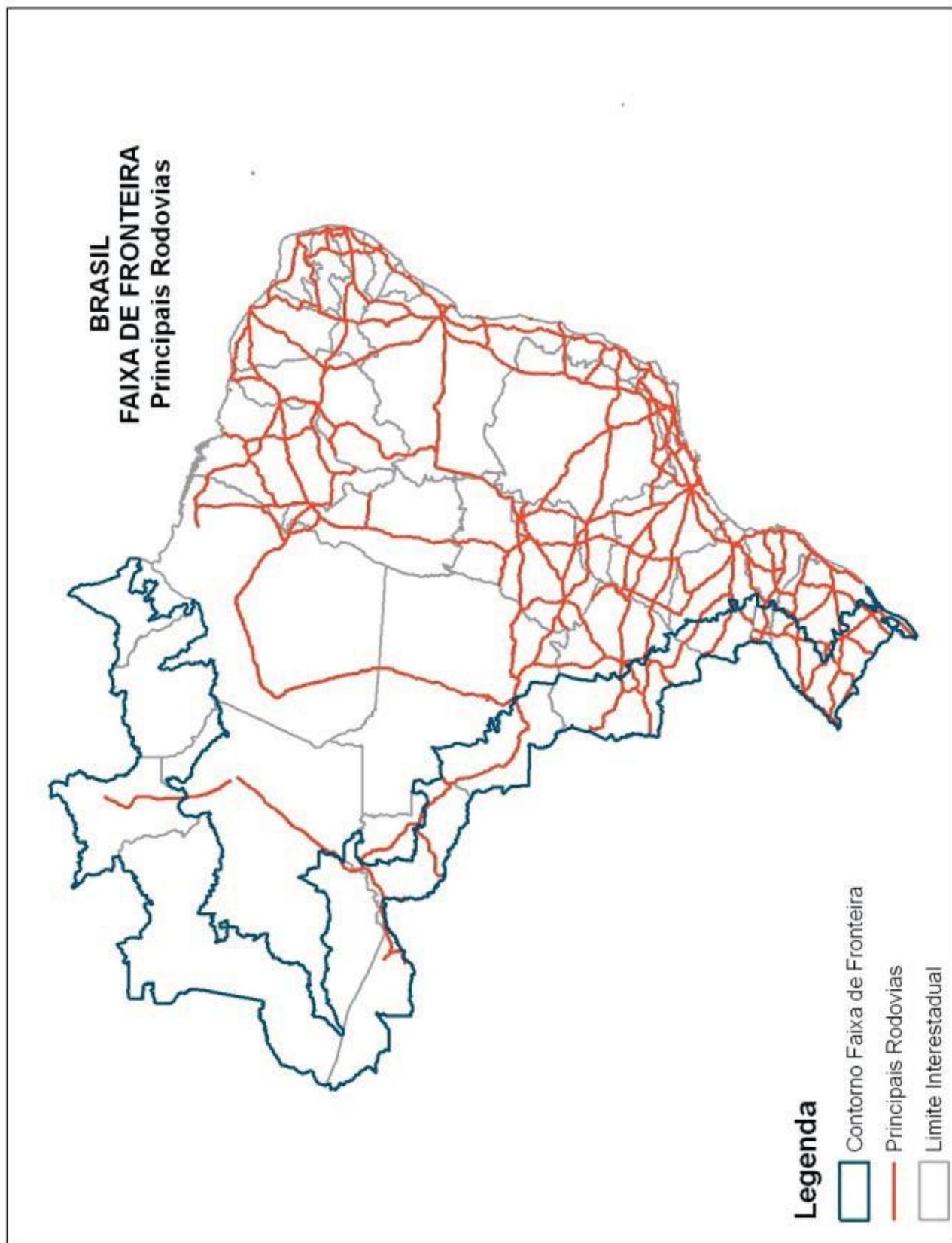
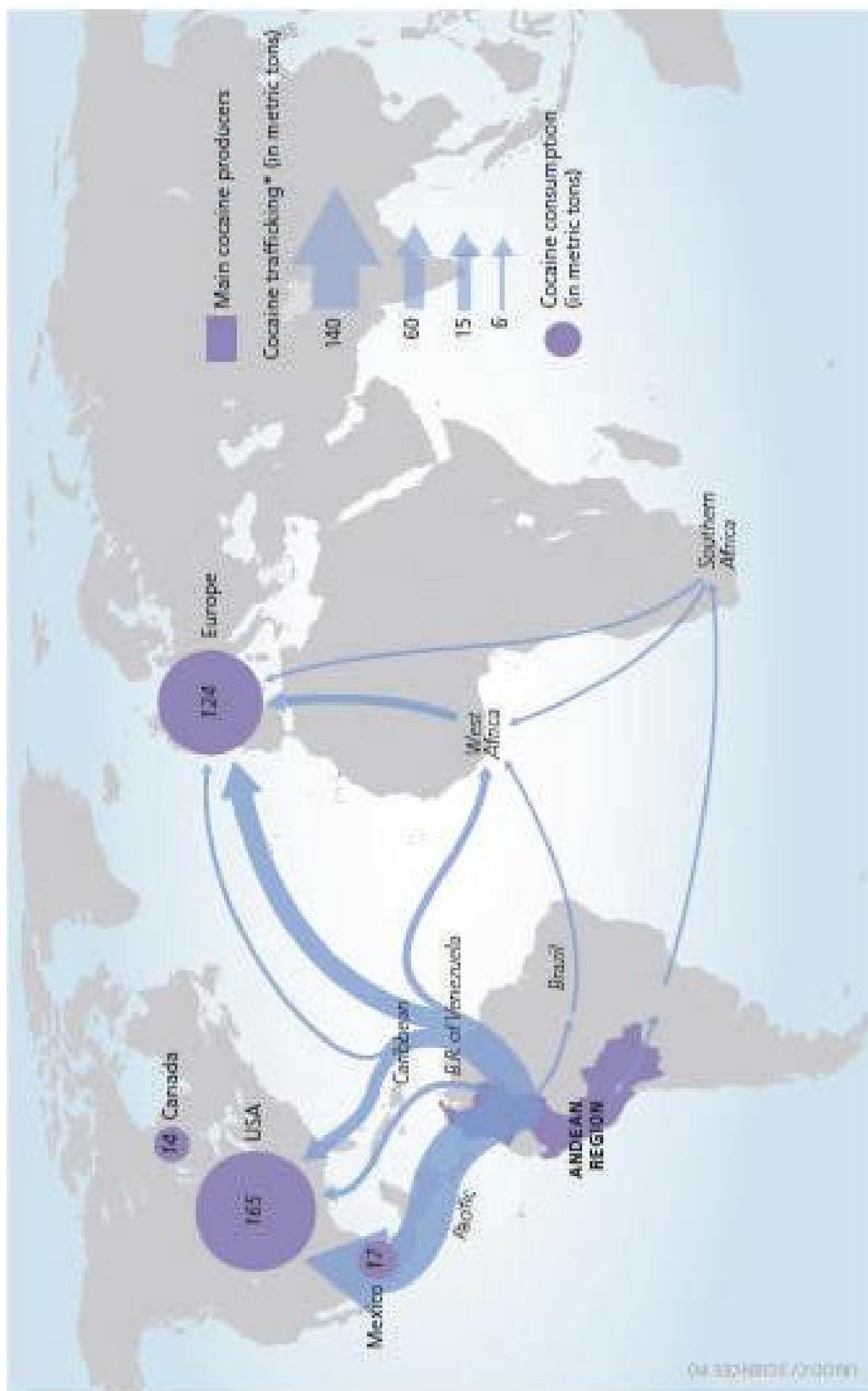
**Figura 57: Eixos Ferroviários e Hidroviários da Faixa de Fronteira**

Figura: 58- Eixos Rodoviários da Faixa de Fronteira



Os delitos de repercussão internacional fazem parte da realidade nas regiões estudadas, de acordo com o Relatório do ano de 2010 do Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e o Crime:

**Figura 59: Produção de Cocaína**



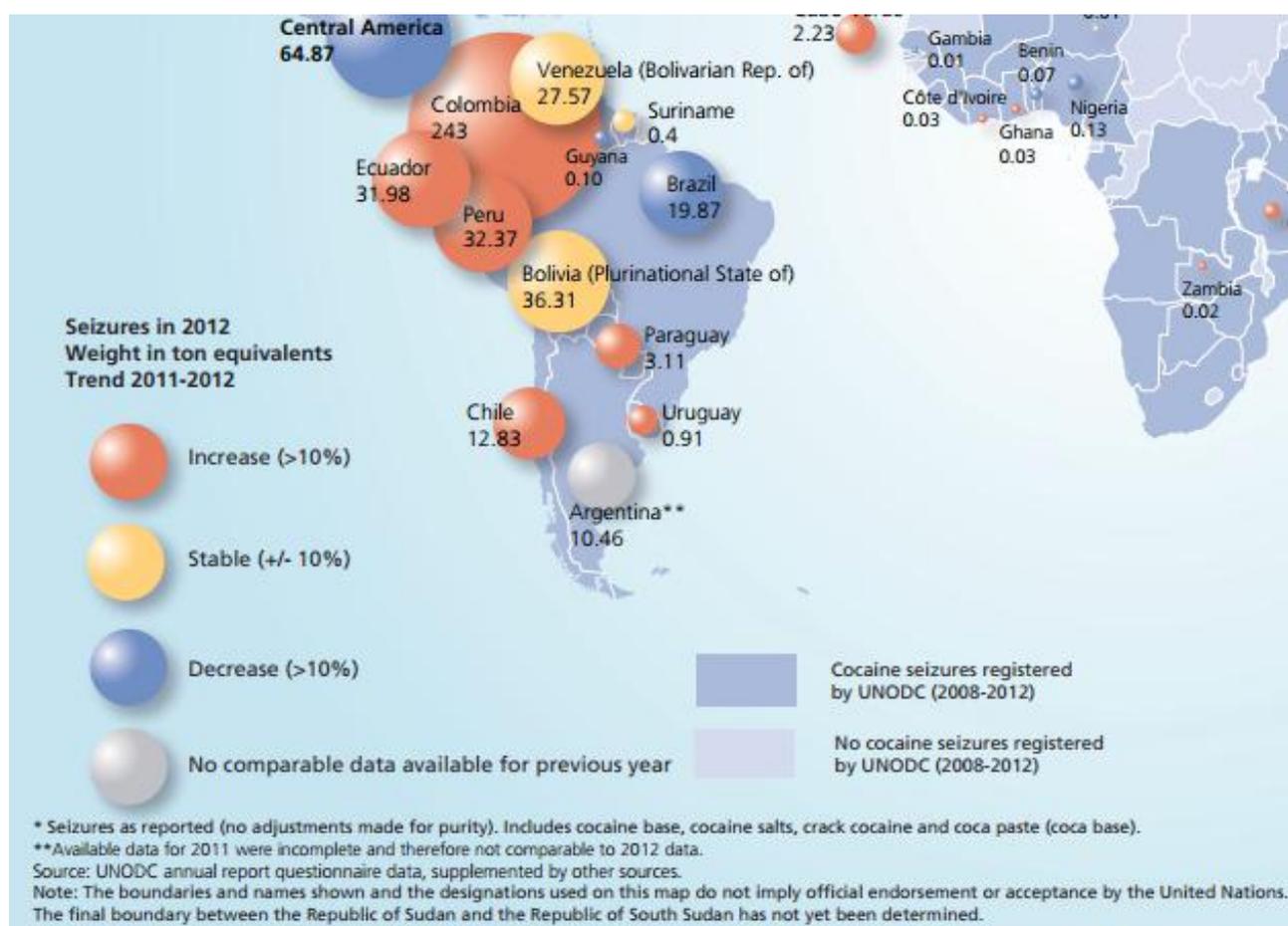
Fonte: UNODC- UNODC World Drug Report 2010

A Segurança Pública em fronteira possui como parâmetro o Decreto 7496/2011, que em seu Art. 1º propõe o fortalecimento da prevenção, controle, fiscalização e repressão de delitos transfronteiriços e os praticados na faixa de fronteira. Apesar da amplitude criada, há de ser considerada a propensão das regiões de fronteira de sofrerem influência da prática de delitos relacionados ao tráfico de drogas, contrabando e descaminho principalmente quando se considera a proximidade de países produtores de entorpecentes ou que estimulem a circulação de produtos que sejam alvo de delitos.

A fronteira do Mato Grosso do Sul tem relação com o tráfico de entorpecentes como mostra a análise dos relatórios do Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime, que apontam a produção de maconha no Paraguai e cocaína na Bolívia.

O Estado do Paraná, de outra forma, é caracterizado por uma densidade demográfica acentuada na linha de fronteira onde há facilidades de acessos por via rodoviária. Na sua fronteira com o Paraguai encontra-se o Lago de Itaipu, no Rio Paraná, utilizado para o transporte de produtos ilícitos vindos daquele país.

**Figura 60: Dados Mundiais de Apreensão de Cocaína- Ano 2012**

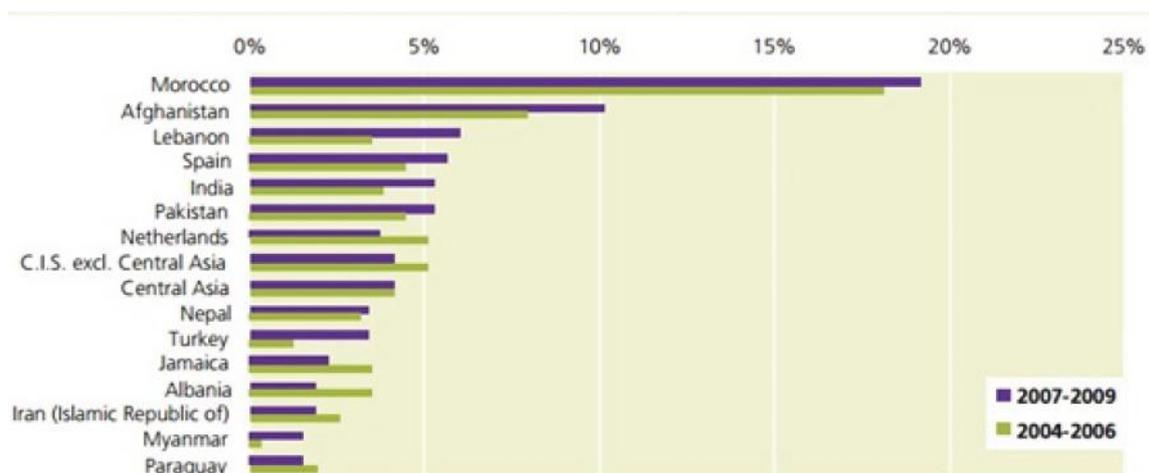


Fonte: UNODC-World Drug Report 2014.

A atenção com as drogas destacada pelas Nações Unidas tem razão pelos dados apresentados no Relatório Mundial sobre Drogas (UNODOC- World Report Drugs 2014) em que 183 mil mortes foram relacionadas às drogas no mundo no ano 2012. Registra que na América do Sul o consumo e tráfico são proeminentes especialmente no Brasil devido a fatores como a posição geográfica em relação a centros produtores. A produção mundial de cocaína aumentou para 671 toneladas em comparação às 634 toneladas apreendidas em 2011. Quanto à produção de cocaína, o Relatório 2014 (UNODOC-2014, p. 34) destaca a sua concentração em três países da América do Sul, os quais são considerados os maiores produtores mundiais: Peru, Bolívia e Colômbia.

Por sua vez, apesar de não estar identificado pontualmente no Relatório UNODO 2014, porém aparecendo regularmente nos Relatórios dos anos anteriores, o Paraguai é identificado como produtor de Maconha na América do Sul.

**Figura 61: Principais países produtores de cannabis relatado ao UNODC nos períodos 2007-2009 e 2004-2006**



Fonte: UNODC-World Drug Report 2011

## 1.1. AMAZONAS

A Região Amazônica é formada por floresta equatorial, baixa densidade demográfica e com aproximadamente 23.000 km de rios navegáveis em uma área de 3.5 milhões de km<sup>2</sup>. Possui pouca possibilidade de fluxos por via terrestre associada a distâncias consideráveis, entre as sedes dos municípios. As ligações estão relacionadas aos modais hidroviário e aéreo.

**Tabela 45**  
Dados do Estado do Amazonas

| DADO                       | Nr             |
|----------------------------|----------------|
| População Estimada em 2013 | 3.807.921      |
| População 2010             | 3.483.985      |
| Área (km2)                 | 1.559.159, 148 |
| Densidade demográfica      | 2,23           |
| Municípios                 | 62             |

Fonte: IBGE

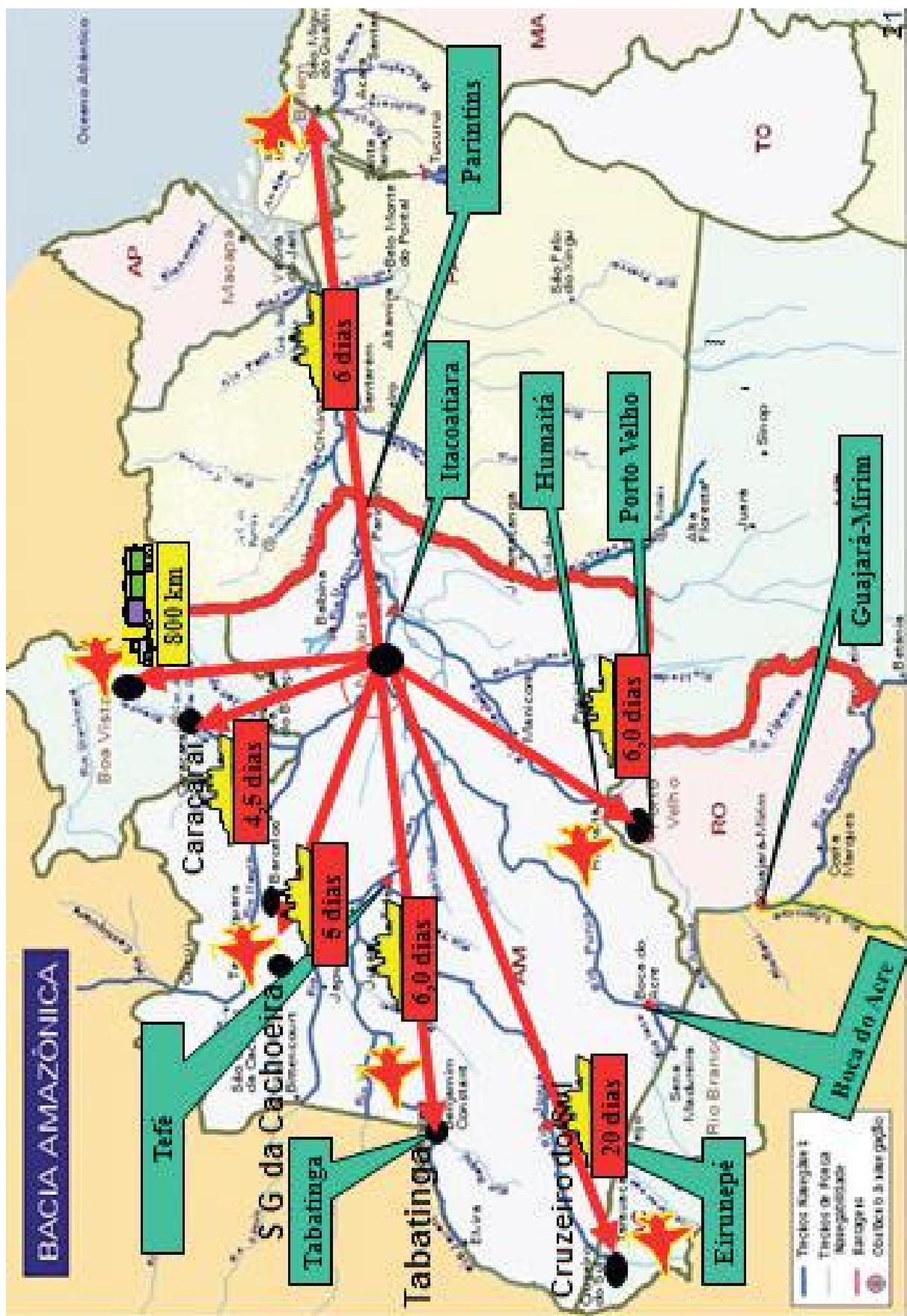
**Tabela 46**  
População dos Municípios da linha de Fronteira do Amazonas

| MUNICÍPIO                 | POPULAÇÃO 2010 | POPULAÇÃO ESTIMADA 2013 |
|---------------------------|----------------|-------------------------|
| Atalaia do Norte          | 52.272         | 58.314                  |
| Barcelos                  | 27.718         | 27.110                  |
| Benjamin Constant         | 33.411         | 37.564                  |
| Japurá                    | 7.326          | 6.083                   |
| Santa Isabel do Rio Negro | 20.986         | 18.146                  |
| Santo Antônio do Iça      | 24.481         | 24.327                  |
| São Gabriel da Cachoeira  | 37.896         | 41.575                  |
| Tabatinga                 | 52.272         | 58.314                  |
| TOTAL                     | 256.362        | 271.433                 |

Fonte: IBGE

As dificuldades operacionais na região são destacadas pela Polícia Federal onde se aponta, dentre outras circunstâncias, a “Complexidade logística da região amazônica (alto custo, grandes distâncias, ausência de mão-de-obra especializada em algumas áreas, transporte terrestre limitado, transporte fluvial e aéreo limitado)” (RELATÓRIO DE GESTÃO 2012, p. 22).

Figura 62: Distâncias na Região Amazônica



Fonte: 9º Distrito Naval-Marinha do Brasil

## I.I.I.I. PARÁ

O estado do Pará está localizado na Amazônia Oriental reunindo características geográficas de floresta tropical e rios. A conexão fluvial com o estado do Amazonas faz-se através do Rio Amazonas. A fronteira do Estado ocorre com o Suriname e a Guiana.

**Tabela 47**  
Dados do Estado Do Pará

| DADO                       | Nr            |
|----------------------------|---------------|
| População Estimada em 2013 | 7.969.654     |
| População 2010             | 7.581.051     |
| Área (km <sup>2</sup> )    | 1.247.954,666 |
| Densidade demográfica      | 6,07          |
| Municípios                 | 144           |

Fonte: IBGE

**Tabela 48**  
Municípios da Linha de Fronteira

| MUNICÍPIO | POPULAÇÃO 2010 | POPULAÇÃO ESTIMADA 2013 |
|-----------|----------------|-------------------------|
| ALMEIRIM  | 33.614         | 33.562                  |
| ÓBIDOS    | 49.333         | 50.171                  |
| ORIXIMINÁ | 62.794         | 66.821                  |
| TOTAL     | 145.741        | 150.554                 |

Fonte: IBGE

## I.I.I.I.I. PARANÁ

O estado do Paraná está situado na região meridional do Brasil, paisagem homogênea de produção agrícola e comércio de considerável densidade demográfica. Possui fronteira com o Paraguai e Argentina.

**Tabela 49:**  
Dados do Estado do Paraná

| DADO                       | Nr          |
|----------------------------|-------------|
| População Estimada em 2013 | 10.997.465  |
| População 2010             | 10.444.526  |
| Área (km <sup>2</sup> )    | 199.307,922 |
| Densidade demográfica      | 52,40       |
| Municípios                 | 399         |

Fonte: IBGE

**Tabela 50**  
População dos Municípios da linha de Fronteira do Paraná

| MUNICÍPIO                 | POPULAÇÃO 2010 | POPULAÇÃO ESTIMADA 2013 |
|---------------------------|----------------|-------------------------|
| Foz do Iguaçu             | 256.088        | 263.508                 |
| Santa Helena              | 23.403         | 25.159                  |
| Guaira                    | 30.704         | 32.190                  |
| São Miguel do Iguaçu      | 25.769         | 26.920                  |
| Marechal Cândido Rondon   | 46.819         | 49.773                  |
| Entre Rios do Oeste       | 3.926          | 4.202                   |
| Itaipulândia              | 9.026          | 9.869                   |
| Capanema                  | 18.526         | 19.182                  |
| Mercedes                  | 5.046          | 5.316                   |
| Pato Bragato              | 4.822          | 5.170                   |
| Perola D' oeste           | 6.761          | 6.822                   |
| Pranchita                 | 5.628          | 5.643                   |
| São José das Palmeiras    | 3.830          | 3.880                   |
| Barracão                  | 9.735          | 10.143                  |
| Santa Terezinha do Itaipu | 20.841         | 22.127                  |
| Bom Jesus do Sul          | 3.796          | 3.824                   |
| Santo Antônio do Sudoeste | 18.893         | 19.855                  |
| Planalto                  | 13.654         | 13.964                  |
| <b>TOTAL</b>              | <b>511.582</b> | <b>529.498</b>          |

Fonte: IBGE

### 1.1.1.2. MATO GROSSO DO SUL

O Estado do Mato Grosso do Sul caracteriza-se pela produção agropecuária. Faz fronteira com o Paraguai e a Bolívia em uma extensão de 1.517 km, sendo 1.131 km com o Paraguai e 386 km com a Bolívia. Possui 44 (quarenta e quatro) municípios na faixa e 12 (doze) na linha de fronteira.

**Tabela 51**  
Dados do Estado do Mato Grosso do Sul

| Dado                       | Nr          |
|----------------------------|-------------|
| População Estimada em 2014 | 2.619.657   |
| População 2010             | 2.449.024   |
| Área (km <sup>2</sup> )    | 357.145,532 |
| Densidade demográfica      | 6,86        |
| Municípios                 | 79          |

Fonte: IBGE

**Tabela 52**  
População dos Municípios da linha de Fronteira do Mato Grosso do Sul

| Município        | População 2010 | População estimada 2014 |
|------------------|----------------|-------------------------|
| Antônio João     | 8.208          | 8.612                   |
| Aral Moreira     | 10.251         | 11.209                  |
| Bela Vista       | 23.181         | 24.002                  |
| Caracol          | 5.398          | 5.769                   |
| Coronel Sapucaia | 14.064         | 14.712                  |
| Corumbá          | 103.703        | 108.010                 |
| Japorã           | 7.731          | 8.429                   |
| Mundo Novo       | 17.043         | 17.773                  |
| Paranhos         | 12.350         | 13.311                  |
| Ponta Porã       | 77.872         | 85.251                  |
| Porto Murtinho   | 15.372         | 16.340                  |
| Sete Quedas      | 10.780         | 10.850                  |
| <b>TOTAL</b>     | <b>305.953</b> | <b>324.268</b>          |

Fonte: IBGE

### 1.1.1.3. MATO GROSSO

O Estado do Mato Grosso caracteriza-se pela produção agropecuária. Faz fronteira seca e alagada com a Bolívia em uma extensão de 878 km (IBGE, 2011). Possui 28 (vinte e oito) municípios na faixa e 04 (quatro) na linha de fronteira.

**Tabela 53**  
Dados do Estado do Mato Grosso

| Dado                       | Nr          |
|----------------------------|-------------|
| População Estimada em 2014 | 3.224.357   |
| População 2010             | 3.035.122   |
| Área (km <sup>2</sup> )    | 903.366,192 |
| Densidade demográfica      | 3,36        |
| Municípios                 | 141         |

Fonte: IBGE

**Tabela 54**  
População dos Municípios da linha de Fronteira do Mato Grosso

| Município                        | População 2010 | População estimada 2014 |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| Cáceres                          | 87.942         | 90.106                  |
| Comodoro                         | 18.178         | 19.294                  |
| Porto Espiridião                 | 11.031         | 11.392                  |
| Vila Bela da Santíssima Trindade | 14.493         | 15.138                  |
| TOTAL                            | 131.645        | 135.930                 |

Fonte: IBGE

**Tabela 55**  
Comparativo entre Estados

| Estado             | Países fronteiriços        | Extensão da Fronteira (km) | Densidade Demográfica |
|--------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Amazonas           | Peru, Venezuela e Colômbia | 3.870                      | 2,23                  |
| Mato Grosso        | Bolívia                    | 878                        | 3,36                  |
| Mato Grosso do Sul | Paraguai                   | 1.517                      | 6,86                  |
| Paraná             | Paraguai e Argentina       | 476                        | 52,40                 |
| Pará               | Guiana e Suriname          | 1.167                      | 6,07                  |

Fonte: IBGE.2011

## 1.2. QUESTIONÁRIOS

### 1.2.1. GESTORES

Para fundamentação de dados foi construído um questionário destinado a gestores de órgãos públicos que possuíam Unidades Especializadas, sendo restituídos apenas os realizados por Unidades Estaduais: Batalhão de Polícia de Fronteira, PR; Força Integrada de Resposta Rápida, AM; Grupo Especial de Segurança de Fronteira, MT; Departamento de Operações de Fronteira e Delegacia de Fronteira, MS;

### 1.2.1.1. AMOSTRA E DISTRIBUIÇÃO

**Tabela 56**

Frequência de acordo com a origem dos gestores

| ESTADO | Frequência |
|--------|------------|
| AM     | 02         |
| PR     | 01         |
| MT     | 01         |
| MS     | 02         |
| TOTAL  | 06         |

Fonte: Dados de Pesquisa

**Tabela 57**

Origem da Amostra

| ORIGEM          | Frequência |
|-----------------|------------|
| Polícia Militar | 04         |
| Polícia Civil   | 02         |
| TOTAL           | 06         |

Fonte: Dados de Pesquisa

### 1.2.1.2. QUESTÕES FECHADAS A GESTORES

- Qual o modelo operacional de atuação em segurança pública que você julga mais adequadas para a fronteira?

**Tabela 58**

Modelo operacional de segurança pública para atuação em fronteira

| MODELO  | FREQUÊNCIA |
|---|------------|
| Atividade rotineiras de órgãos já sediados na região                    | 02         |
| Força-tarefa de distintos órgãos estaduais                              | 00         |
| Operações continuadas de Unidades Especializadas dos Estados            | 03         |
| Operações continuadas de Unidades Especializadas Federais               | 00         |
| Operações continuadas de Unidades Especializadas Federais já existentes | 00         |
| Desnecessário a constituição de Unidades Especializada                  | 00         |
| Outros  | 00         |
| Anuladas por dupla marcação   | 01         |
| Total   | 06         |

Fonte: Dados de Pesquisa

- Qual o Modelo de Unidade Especializada para atingir maior custo-benefício considerando a operacionalidade e as atribuições de serviço administrativo?

**Tabela 59**  
Modelo de Unidade para atingir melhor custo-benefício

| Descrição  | Frequência |
|--|------------|
| Composição de estruturas com alta capacidade operacional e baixo compromisso com a administração | 00         |
| Composição de estruturas com alta capacidade operacional e alto compromisso com a administração  | 06         |
| Composição de estruturas com alta capacidade operacional sem compromisso com a administração     | 00         |
| Outra  |            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>06</b>  |

*-Compromisso com a administração refere-se à dependência da arquitetura organizacional de uma estrutura administrativa abrangente e com disponibilidade de capital humano para sua composição.*

**Tabela 60**  
Responsabilidade pelos recursos financeiros

| Recursos Financeiros   | Frequência |
|--|------------|
| Estados: custeio e pessoal;<br>União: veículos, armas e equipamentos       | 02         |
| Responsabilidade da União com recursos e profissionais próprios            |            |
| Profissionais dos estados,<br>Recursos de custeio e investimentos da União | 04         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>06</b>  |

Fonte: Dados de Pesquisa

- Qual a característica fundamental de um grupamento especializado de fronteira?

**Tabela 61**  
Característica de uma Unidade Especializada de Fronteira

| Característica                       | Frequência |
|--------------------------------------|------------|
| Agilidade                            | 01         |
| Técnica                              | 02         |
| Autonomia de Recursos                | 01         |
| Autonomia na Tomada de Decisão       | 01         |
| Proteção aos Direitos Humanos        | 01         |
| Múltipla composição de órgãos        | 01         |
| Disciplina                           | 02         |
| Moralidade                           | 01         |
| Resolutibilidade de fatos delituosos | 01         |
| Ética                                | 01         |
| Total                                | 12         |

Fonte: Dados de Pesquisa

**Tabela 62**  
Questionário aplicado - Questões Abertas

| Questão   | FIRR-PM e PC  | GEFRON   | DOF   | DEFRON                            | BPFRON  |
|---|---|--|---|-----------------------------------|---|
| Quais os princípios que guiam o trabalho da Instituição | Legalidade, Impessoalidade e Moralidade   | Princípios legais de conduta e moralidade; valores éticos e respeito aos direitos humanos de proteção a justiça e à dignidade. | Legalidade<br>Moralidade                                | Comprometimento<br>Especialização | Hierarquia e Disciplina   |
| Demandas operacionais prioritárias                      | Proteção à vida;<br>Tráfico de Drogas;<br>Meio ambiente<br>Homicídios;<br>Tráfico de drogas | Atuação de fiscalização em postos fixos, patrulhamento volante e operações integradas.   | Tráfico de Drogas<br>Armas,<br>Contrabando e Descaminho | Tráfico, Roubo,<br>Sequestro      | 1 <sup>a</sup> – Apoio as demais Unidades da PMPR; 2 <sup>a</sup> – Combate ao tráfico de drogas e armas; 3 <sup>a</sup> – Combate ao contrabando e descaminho. |
| Tipo de ocupação territorial da Instituição             | Eventual  | Contínuo   | Contínuo  | Eventual                          | Eventual  |

| Questão   | FIRR-PM e PC  | GEFRON  | DOF   | DEFRON  | BPFRON   |
|---|---|---|---|---|--|
| Característica que julga fundamental para Unidade Especializada                     | Agilidade e Técnica<br>Resolutibilidade de fatos delituosos e Múltipla composição de órgãos | Múltipla composição de órgãos (repressão imediata, prevenção, investigação, etc.) e Técnica policial. | Técnica e Autonomia de Recursos   | Autonomia na tomada de decisão e Resolutibilidade de fatos delituosos | Agilidade e Técnica  |
| Dificuldade operacional decorrente do ambiente                                      | Integração das forças Nacionais e estrangeiras  | Extensão territorial  | Ausência de Acordos Binacionais   | Extensão territorial  | A participação da comunidade da linha de fronteira nos crimes transfronteiriços.                       |
| Maior dificuldade para manter uma Unidade Especializada                             | Efetivo   | Pessoal e Recursos financeiros  | Recursos Financeiros Pessoal  | Geografia regional Recursos financeiros                               | Decisão Política e Recursos financeiros  |
| Maiores dificuldades para gestão de Unidade Especializada com múltipla constituição | Troca de informações Integração e Vaidades  | Não há  | - Os dirigentes representantes dos Órgãos de segurança Pública<br>- substituição de policiais quando necessária | Comando Dividido  | Missão Específica de cada órgão e Integração   |
| Soluções para as dificuldades de gestão   | Cooperação Seleção de pessoal e trabalho conjunto   | Não apresentado   | Autonomia das Instituições que fazem parte da Unidade   | Conselho gestor   | Através de operações integradas com cada instituição cumprindo a sua missão                            |
| Os profissionais da Unidade especializada devem ser oriundos da região?             | -Sim (PM)<br>-NÃO (PC). Por quê? É importante ter policiais comprometidos com a missão      | Não, devido ao enfrentamento ao crime local de tráfico de drogas                                      | Não. Para que tenham maior isenção e sofram menos ameaça  | Não   | Não. Porque pode haver policiais comprometidos.  |
| Fatores de sucesso de sua Unidade Especializada                                     | Capacidade técnica e operacional; integração, policiais comprometidos e bem remunerados     | Compromisso profissional, Inteligência Policial e Tecnologia adequada                                 | Treinamento contínuo, permanente e conhecimento da área de atuação  | Grupo unido, treinamento e comprometimento                            | Responsabilidade, comprometimento, treinamento, qualificação técnica, conhecimento da área de atuação. |
| Fatores de insucesso de sua Unidade Especializada                                   | - Vaidades  | Não apresentado   | Efetivo insuficiente  | Poucos recursos materiais e de pessoal                                | Não tem  |
| Sugestão de indicadores de desempenho para Unidade Especializada                    | Descaminho e contrabando<br>Número de policiais treinados e mobilidade                      | Número de apreensões de entorpecentes e contrabando e descaminho                                      | Número de bloqueios realizados<br>Resultados produzidos   | Resultados positivos  | Diminuição dos índices de criminalidade e o número de Boletins de ocorrência elaborados.               |
| Julga pertinente a premiação financeira por produtividade                           | Sim   | Sim   | Sim, para os profissionais aplicados no serviço na fronteira  | Sim, para os profissionais aplicados no serviço na fronteira          | Sim  |

| Questão  | FIRR-PM e PC                          | GEFRON  | DOF  | DEFRON                                 | BPFRON  |
|--|---------------------------------------|---|--|--|---|
| Tempo para substituição do policial da Unidade Especializada   | 01 (um) ano (PM)<br>Deve ser fixo(PC) | Não. Devem permanecer na Unidade e serem rigorosamente avaliados em sua conduta e produção operacional              | Quando houver desvio de conduta  | A pedido ou outra causa administrativa | Sem limite de tempo   |
| O que deveria ser levado em consideração se houvesse a reprodução de sua Unidade Especializada em outros estados do Brasil | Centro Integrado de Segurança Pública | O “Modus Operandi” em ações volantes e fixa, bem como no trabalho integrado de Inteligência na região de fronteira. | Policimento itinerante com bloqueios de pequena duração; Treinamento especializado | Experiência e Capacitação              | Apenas uma única Corporação Especializada em fronteira (PM ou PC); Subordinação direta ao Comando da Corporação na Capital. |
| Você confia nas Autoridades do país vizinho?   | Sim                                   | Sim   | Não  | Não                                    | Pouco   |

Fonte: Dados de Pesquisa

### 1.2.1.3. QUESTIONÁRIO – OPERADORES

Foram aplicados questionários no nível de operadores policiais de acordo com a indicação feita pelas Unidades Especializadas analisadas em um total de 19 (vinte e dois) profissionais.

**Tabela 63**  
Faixa Etária da Amostra

| Faixa Etária | Frequência |
|--------------|------------|
| 18 a 23      | 00         |
| 24 a 29      | 05         |
| 30 a 35      | 07         |
| 36 a 40      | 03         |
| 41 a 46      | 03         |
| 47 a 52      | 01         |
| TOTAL        | 19         |

Fonte: Dados de Pesquisa

### 1.2.1.4. QUESTÕES FECHADAS-OPERADORES

**Tabela 64:**

Questão- A característica geográfica da região interfere no seu trabalho quanto a equipamentos, armamentos, transporte e base de operações?

| Frequência |     | Total |
|------------|-----|-------|
| SIM        | NÃO |       |
| 16         | 03  | 19    |

Fonte: Dados de Pesquisa

**Tabela 65**

Grau de propensão ao delito na sua região

| Resposta | Frequência |
|----------|------------|
| ALTO     | 16         |
| MÉDIO    | 03         |
| BAIXO    | 00         |
| Total    | 19         |

Fonte: Dados de Pesquisa

**Tabela 66**

Você avalia o seu nível de especialização para trabalhar na atual atividade como?

| Frequência |       |       | Total |
|------------|-------|-------|-------|
| ALTO       | MÉDIO | BAIXO |       |
| 01         | 16    | 02    | 19    |

Fonte: Dados de Pesquisa

**Tabela 67**

Você considera importante que uma Unidade Especializada de Fronteira esteja constituída de vários órgãos (Polícia Militar, Civil, Polícia Técnica)?

| Frequência |     |              | TOTAL |
|------------|-----|--------------|-------|
| SIM        | NÃO | Por que não? |       |
| 19         | 00  | -            | 19    |

Fonte: Dados de Pesquisa

### I.2.1.5. QUESTÕES ABERTAS – OPERADORES

**Tabela 68**

Questão- Cite duas características que você considera importante para um profissional da Unidade Especializada?

| Característica                               | Frequência |
|--|------------|
| Conhecimento da região                       | 03         |
| Conhecimento específico em segurança pública | 01         |
| Operacionalidade                             | 01         |
| Experiência                                  | 02         |
| Treinamento Bélico e logístico               | 01         |
| Preparo                                      | 01         |
| Preparo físico                               | 01         |
| Preparo profissional específico da missão    | 01         |
| Honestidade                                  | 02         |
| Estrutura de comunicação                     | 01         |
| Capacitação                                  | 02         |
| Estrutura naval                              | 01         |
| Bom senso                                    | 01         |
| Profissionalismo                             | 01         |
| Gostar do que faz                            | 01         |
| Compromisso                                  | 01         |
| Capacidade de operar em qualquer ambiente    | 01         |
| Voluntariado                                 | 01         |
| TOTAL  | 24         |

Fonte: Dados de Pesquisa

**Tabela 69**

Questão: Cite dois assuntos que você traria para o treinamento da Unidade Especializada.

| Característica                     | Frequência |
|------------------------------------|------------|
| Treinamento De tiro                | 02         |
| Tática operacional                 | 01         |
| Comunicações                       | 02         |
| Logística                          | 01         |
| Legislação e Direito Internacional | 00         |
| Capacitação física                 | 02         |
| Línguas                            | 00         |

| Característica                              | Frequência |
|---|------------|
| Novas técnicas de abordagem                 | 01         |
| Tática de confronto armado                  | 02         |
| Controle de distúrbios civis                | 01         |
| Inteligência Policial e contra-inteligência | 01         |
| Policiamento em embarcação                  | 04         |
| Abordagem e busca de pessoas em veículos    | 06         |
| Patrulhas                                   | 02         |
| Reconhecimento de Chassi                    | 01         |
| Técnica de direção 4X4                      | 01         |
| Idiomas locais                              | 02         |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>29</b>  |

Fonte: Dados de Pesquisa

**Tabela 70**

Questão: Qual o delito mais preocupante na sua atividade profissional?

| Característica           | Frequência |
|--------------------------|------------|
| Homicídio                | 05         |
| Tráfico de drogas        | 10         |
| Confronto armado         | 02         |
| Briga de casal           | 01         |
| Roubo e Assalto          | 02         |
| Contrabando e descaminho | 00         |
| Corrupção                | 01         |
| Pirataria de rio         | 01         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>22</b>  |

Fonte: Dados de Pesquisa

### 1.2.1.6. QUESTÃO SEMIABERTA

**Tabela 71**

Questão: Como você considera o seu grupo de trabalho?

|            | Resposta |                           |                  |              | Total |
|------------|----------|---------------------------|------------------|--------------|-------|
|            | Eficaz   | Eficaz, mas pode melhorar | Como?            | Não é eficaz |       |
| Frequência | 07       | 12                        | Logística melhor | 00           |       |
| Total      | 07       | 12                        |                  | 00           | 19    |

Fonte: Dados de Pesquisa

**Tabela 72**

Questão: Você confia nas autoridades do país vizinho?

|            | Frequência |     |               |                          | Total |
|------------|------------|-----|---------------|--------------------------|-------|
|            | SIM        | Não | Não, por que? | Não tenho como responder |       |
| Frequência | 03         | 06  | -             | 10                       | 19    |
| Total      | 03         | 06  | -             | 10                       | 19    |

Fonte: Dados de Pesquisa

**Tabela 73**

Você é favorável a um modelo de premiação baseado no atingimento de metas operacionais para a Unidade Especializada de fronteira?

|            | Frequência |               |     |   | Total |
|------------|------------|---------------|-----|---|-------|
|            | NÃO        | NÃO. POR QUÊ? | SIM | SIM. POR QUÊ?   |       |
| Frequência | 04         | -             | 15  | Estimula o servidor<br>Aprimora o desempenho<br>Atividade de fronteira é perigosa<br>Reconhece a eficiência e prestigia a Unidade |       |
| TOTAL      |            |               |     | -   | 19    |

Fonte Dados de Pesquisa

**Tabela 74**

Questão: Você se sente bem no seu trabalho?

|            | Frequência |     | Total |
|------------|------------|-----|-------|
|            | SIM        | NÃO |       |
| Frequência | 19         | 00  | 00    |
| TOTAL      |            |     | 00    |

Fonte: Dados de Pesquisa

**Tabela 75**

Questão-Você está satisfeito com os meios (armamento, equipamentos, veículos, etc.) ?

|            | Frequência |     |          |  | Total |
|------------|------------|-----|----------|--|-------|
|            | SIM        | NÃO | EM PARTE | Por quê?   |       |
| Frequência | 03         | 03  | 13       | - Falta logística<br>-Faltam viaturas e motocicletas descaracterizadas<br>Falta binóculo de visão noturna;<br>Falta Fuzil 7,62 |       |
| Total      | 03         | 03  | 13       | -  | 19    |

Fonte: Dados de Pesquisa

## 1.3. PLANILHA DE OBSERVAÇÃO

A observação de campo foi orientada por planilha de observação com o fim de levantar dados sobre os gestão e processos das Unidades Especializadas identificadas. A utilização desta ferramenta foi importante em razão das dificuldades obtenção completa e detalhada de informações (CUSTOS e PRODUTIVIDADE) junto às Instituições. Analisou demandas que influenciam o funcionamento, os processos internos e o controle de saídas (prestação de serviço). Referem-se, portanto, a procedimentos de gestão relacionados à Coordenação, ou seja, a gestão principal a que estão diretamente subordinados. Restringiu-se a apresentação de dados às Unidades que atuam de forma continuada, regularmente constituídas e com serviços especificamente voltados à fronteira com o fim de tornar mais objetiva a análise.

### 1.3.1. ENTRADAS

**Quadro 07**  
Planilha de Observação-Entradas

|                           | Descrição   | UNIDADES ESPECIALIZADAS |        |       |      |       |            |
|---------------------------|---|-------------------------|--------|-------|------|-------|------------|
|                           |   | BPFロン                   | GEFRON | DEFLU | FIRR | NEPOM | DOF-DEFRON |
| IN PUT<br>ASPECTO EXÓGENO | A Instituição é conveniada ao ENAFRON   | S                       | S      | S     | S    | N     | S          |
|                           | O funcionamento é decorrente de NORMA (Portaria, Lei, decreto, etc.)?                 | S                       | S      | S     | S    | S     | S          |
|                           | Os Serviços prestados estão direcionados estrategicamente à fronteira                 | S                       | S      | S     | S    | S     | S          |
|                           | Para o cumprimento da Missão Institucional deve ocupar área territorial de fronteira? | S                       | S      | N     | S    | S     | S          |
|                           | Sujeita-se ao enfrentamento de delitos relacionados à fronteira?                      | S                       | S      | S     | S    | S     | S          |
|                           | Está descrito o conjunto de demandas delituais que devem ser reprimidas e prevenidas? | S                       | S      | S     | S    | S     | S          |
|                           | Demandas apresentadas pela sociedade local e regionais são aceitas pela Unidade?      | S                       | S      | S     | S    | S     | S          |
|                           | A Instituição depende de recursos financeiros externo (Setor externos da Unidade)?    | S                       | N      | N     | N    | S     | S          |
|                           | A Instituição possui déficit de profissionais para sua composição?                    | S                       | S      | S     | S    | S     | S          |

Abreviaturas : SIM: "S"; NÃO: "N"; NÃO OBSERVADO: "NO"  
Fonte: Dados de Pesquisa adaptado de Mintzberg (2003)

## I.3.1.1. PROCESSOS INTERNOS

**Quadro 08**  
Planilha de Observação: Processos Internos

|  | Descrição   | UNIDADE ESPECIALIZADA                                    |               |       |       |       |                        |   |
|--|---|--|---------------|-------|-------|-------|------------------------|---|
|  |   | BPFロン  | GEFRON        | DEFLU | FIRR  | NEPOM | DOF-DEFロン              |   |
| Núcleo Operacional   | Conhece as metas e objetivos da Instituição (serviço prestado)?                     | S  | S             | S     | S     | S     | S                      |   |
|  | Recebe treinamento regular?   | S  | S             | N     | N     | S     | S                      |   |
|  | Está sujeito a reconhecimento de produtividade?                                     | N  | N             | N     | N     | N     | N                      |   |
|  | Desempenha atividade única focada em delitos característicos da fronteira?          | S  | S             | N     | S     | S     | S                      |   |
|  | Possui computadores e gps nos veículos?   | S  | S             | NO    | N     | S     | N                      |   |
|  | A maioria dos profissionais é oriunda da própria região de trabalho?                | N  | N             | N     | N     | N     | N                      |   |
|  | Nível de Especialização:  | Alto   | Alto          | Médio | Médio | Alto  | Alto                   |   |
| Gestor Principal   | Trabalha com Plano Estratégico para a atividade em fronteira local?                 | N  | N             | N     | N     | N     | N                      |   |
|  | Analisa regularmente o alcance de metas?  | NO   | NO            | NO    | N     | S     | N                      |   |
|  | Permite a participação dos operadores na avaliação do Planejamento?                 | S  | S             | S     | S     | S     | S                      |   |
|  | Coordena diretamente a Unidade especializada?                                       | S  | S             | S     | S     | S     | S                      |   |
|  | Possui gerência intermediária para coordenar a Unidade Especializada                | S  | S             | S     | N     | N     | N                      |   |
| Coordenação  | Os resultados específicos do trabalho são descritos claramente em documento?        | N  | N             | N     | N     | N     | N                      |   |
|  | O perfil do profissional adequado à função está formalmente descrito e publicizado? | N  | Em construção | N     | N     | N     | N                      |   |
|  | O processo* de trabalho está padronizado por documento formal?                      | N  | N             | N     | N     | N     | N                      |   |
|  | O comportamento dos profissionais em serviço está formalmente descrito?             | N  | N             | N     | N     | N     | N                      |   |
|  | As técnicas profissionais peculiares à Unidade estão formalmente descritas?         | N  | N             | N     | N     | N     | N                      |   |
|  | A captação de profissionais é por voluntariedade?                                   | S  | S             | S     | S     | S     | S                      |   |
|  | A captação de profissionais é por seleção informal?                                 | S  | S             | S     | S     | S     | S                      |   |
|  | O tempo máximo de permanência na Unidade é formalizado?                             | N  | N             | N     | N     | N     | S                      |   |
|  | A estrutura da organização esta organizada sob centralização das decisões?          | EM PARTE   | EM PARTE      | S     | S     | S     | S                      |   |
|  | O fluxo dos delitos é analisados em relação ao ingresso e à saída do país?          | S  | S             | N     | S     | S     | N                      |   |
|  | Há relação com autoridades do país vizinho?   | S  | S             | N     | S     | N     | N                      |   |
|  | Há preocupação com sucessores?  | S  | S             | N     | N     | S     | N                      |   |
|  | Há atuação conjunta com outras instituições?  | S  | S             | N     | S     | S     | N                      |   |
|  | Tecnoeestrutura   | Há Analistas de Inteligência na Unidade?                 | S             | S     | S     | N     | N                      | N |
|  |   | Há equipe de Inteligência junto à Unidade Especializada? | S             | S     | S     | N     | N                      | N |
| Há Analista de Desempenho Estratégico-Operacional na Unidade?                                    |   | N  | N             | N     | N     | N     | N                      |   |
| Há funcionário administrativo na Unidade? Proporção percentual em relação ao efetivo operacional |   | 15%  | ND            | 5,8%  | 14%   | 5%    | DOF: 18%<br>DEFロン: 14% |   |
| Assessoria de Apoio  | Há profissionais na área de comunicação social?                                     | S  | N             | N     | N     | N     | N                      |   |
|  | Há Assessoria Jurídica?   | N  | N             | N     | N     | N     | N                      |   |
|  | Há Psicólogo?   | N  | N             | N     | N     | N     | N                      |   |

Abreviaturas : SIM: "S"; NÃO: "N"; NÃO OBSERVADO: "NO"; NÃO DISPONIBILIZADO "ND".

Fonte: Dados de Pesquisa adaptado de Mintzberg (2003)

**Quadro 09**

Planilha de Observação: serviços oferecidos

| OUT PUT | ASPECTO EXÓGENO | ASPECTOS ENDOGENOS   | UNIDADE ESPECIALIZADA                         |   |                    |   |                          |   |
|---------|-----------------|--|---|---|--------------------|---|--------------------------|---|
|         |                 |  | BPFRON  | GEFRON  | DEFILU             | FIRR  | NEPOM                    | DOF-DEFRON  |
|         |                 | Há ferramenta para medir o impacto do serviço?                           | N   | N   | N                  | N   | S                        | N   |
|         |                 | É feita prestação de contas das atividades Institucionais à sociedade?   | N   | N   | N                  | N   | N                        | N   |
|         |                 | Há registro de reclamações dos serviços prestados ?                      | S   | S   | S                  | S   | S                        | S   |
|         |                 | Há registros de elogios dos profissionais decorrente dos serviços?       | S   | S   | S                  | S   | NO                       | S   |
|         |                 | Natureza do serviço: Defesa (D), Segurança Pública (SP, Fiscalização (F) | SP  | SP  | SP                 | SP  | SP                       | SP  |
|         |                 | Tipo de serviço oferecido (patrulhamento, investigação, etc.)            | Patrulhamento Ostensivo e Repressivo imediato | Patrulhamento Ostensivo e Repressivo imediato | Polícia Judiciária | Patrulhamento Ostensivo e Repressivo imediato; Polícia Judiciária | Patrulhamento repressivo | Patrulhamento Ostensivo e Repressivo imediato; Polícia Judiciária |

Abreviaturas : SIM: "S"; NÃO: "N"; NÃO OBSERVADO: "NO"  
 Fonte: Dados de Pesquisa adaptado de Mintzberg (2003)

**Quadro 10**  
*Configuração da Unidade Especializada*

| CONFIGURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO | SIMPLES                  | Descrição   | UNIDADE ESPECIALIZADA |        |            |      |       |       |
|-----------------------------|--------------------------|---|-----------------------|--------|------------|------|-------|-------|
|                             |                          |   | BPFron                | GEFRon | DOF-DEFron | FIRR | NEPOM | DEFLU |
|                             |                          | Supervisão direta , o núcleo estratégico (comando e chefia) é a parte principal   | N                     | N      | N          | N    | N     | S     |
|                             | BUROCRÁTICA MECANIZADA   | Padronização do processo de trabalho, a tecnocracia é a parte principal           | S                     | S      | S          | S    | N     | S     |
|                             | BUROCRÁTICA PROFISSIONAL | Padronização de habilidades onde o núcleo operacional é a parte principal         | S                     | S      | S          | S    | S     | N     |
|                             | DIVISIONADA              | Padronização de outputs, a linha intermediária é a parte principal                | N                     | N      | N          | N    | N     | N     |
|                             | ADHOCRACIA               | Ajustamento mútuo, assessoria de apoio e núcleo operacional são partes principais | N                     | N      | N          | N    | N     | N     |

Abreviaturas : SIM:“S”; NÃO:“N”; NÃO OBSERVADO:“NO”

Fonte: Dados de Pesquisa adaptado de Mintzberg (2003)

## I.4. ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA NAS FRONTEIRAS

Dados levantados por ocasião do Encontro Técnico da Estratégia Nacional de Fronteira realizada pela Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP, na data de 07 de maio de 2014, na cidade de Brasília no Acre. A amostra contou com a participação de Gestores da Secretaria de Segurança Pública. Bombeiros Militares, Peritos, Policiais Militares e Policiais Civis.

### I.4.1. AMOSTRA E DISTRIBUIÇÃO

**Tabela 76**

Frequência de acordo com a origem dos gestores

| ESTADO           | Frequência |
|------------------|------------|
| AC               | 6          |
| AP               | 4          |
| AM               | 4          |
| MS               | 3          |
| MT               | 4          |
| PA               | 3          |
| PR               | 2          |
| RS               | 1          |
| RO               | 7          |
| RR               | 1          |
| SC               | 4          |
| NÃO IDENTIFICADO | 1          |
| TOTAL            | 40         |

Fonte: Dados de Pesquisa

**Tabela 77**

Origem da Amostra

| ORIGEM                          | Frequência |
|---------------------------------|------------|
| Secretaria de Segurança Pública | 07         |
| Polícia Militar                 | 20         |
| Polícia Civil                   | 08         |
| Polícia Técnica-Científica      | 02         |
| Bombeiros                       | 02         |
| Não Identificado                | 01         |
| TOTAL                           | 40         |

Fonte: Dados de Pesquisa

### 1.4.1.1. QUESTÕES FECHADAS A GESTORES

- Qual a melhor maneira de controlar os resultados das ações operacionais da ENAFRON?

**Tabela 78**  
Forma de Controlar os Resultados da ENAFRON

| FORMA   | Frequência |
|---|------------|
| Matriz Criada pelos Estados                               | 04         |
| Matriz Proposta pela Senasp aos Estados e Órgãos Federais | 25         |
| Matriz Conjunta Senasp-Estados                            | 05         |
| Matriz proposta pela SENASP aos Estados                   |            |
| Análise de Relatório dos órgãos de Segurança dos Estados  | 02         |
| Controle de Desempenho não é necessário                   | 00         |
| Branco  | 02         |
| TOTAL   | 40         |

Fonte: Dados de Pesquisa

- Qual o modelo operacional de atuação em segurança pública que você julga mais adequadas para a fronteira?

**Tabela 79**  
Modelo operacional de segurança pública para atuação em fronteira

| MODELO  | FREQUÊNCIA |
|---|------------|
| Atividade rotineiras de órgãos já sediados na região                    | 18         |
| Força-tarefa de distintos órgãos estaduais                              | 2          |
| Operações continuadas de Unidades Especializadas dos Estados            | 10         |
| Operações continuadas de Unidades Especializadas Federais               | 1          |
| Operações continuadas de Unidades Especializadas Federais já existentes | 0          |
| Desnecessário a constituição de Unidades Especializada                  | 2          |
| Outros  | 6          |
| Anuladas por dupla marcação   | 1          |
| Total   | 40         |

Fonte: Dados de Pesquisa

Diante da opção aberta relacionada ao Modelo de Unidade Especializada foram apresentadas as seguintes opções:

- Acrescer às operações continuadas de órgãos estaduais especializados os órgãos estaduais (sic);
- Operações continuadas com grupamento especializado constituído a partir de organizações federais e estaduais que estão sediados na região;
- Atividades rotineiras de órgãos federais e estaduais já sediados na região juntamente com operações eventuais de forças-tarefa constituídas por distintos órgãos de segurança pública.
- Operações eventuais de força-tarefa;
- Potencializar o preventivo.
- Operações Periódicas com efetivo das organizações federais e estaduais que normalmente estão sediados na região.

**Tabela 80**  
Distribuição por Arco das alternativas propostas na questão

| Arco             | Opção                                      | Frequência |
|------------------|--|------------|
| NORTE            | Operação com Órgãos Já Operantes na região | 15         |
|                  | Unidades Especializadas dos estados        | 03         |
|                  | Unidade Especializada Federal              | 00         |
| CENTRAL          | Operação com Órgãos já existente           | 03         |
|                  | Unidades Especializadas dos estados        | 07         |
|                  | Unidade Especializada Federal              | 01         |
| SUL              | Unidades Especializadas dos estados        | 03         |
| Outros           |  | 06         |
| Anulado          |  | 01         |
| Não Identificado |  | 01         |
| TOTAL            |  | 40         |

Fonte: Dados de Pesquisa

- Responsabilidade pelo recurso financeiro destinado às Unidades Especializadas

**Tabela 81**  
Responsabilidade pelos recursos financeiros

| Recursos Financeiros  | Frequência |
|---|------------|
| Estados - custeio; União (veículos, armas, equipamentos)                | 05         |
| Responsabilidade da União com recursos e profissionais próprios         | 04         |
| Profissionais dos estados, recursos de custeio e investimentos da União | 28         |
| Nula  | 03         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>40</b>  |

Fonte: Dados de Pesquisa

- Qual a característica fundamental de um grupamento especializado de fronteira?

**Tabela 82**  
Característica de uma Unidade Especializada de Fronteira

| CARACTERÍSTICA                 | FREQUÊNCIA |
|--------------------------------|------------|
| Agilidade                      | 02         |
| Técnica                        | 07         |
| Autonomia de Recursos          | 05         |
| Autonomia na Tomada de Decisão | 02         |
| Baixo Custo                    | 04         |
| Múltipla composição de órgãos  | 18         |
| Outros                         | 00         |
| Anuladas                       | 02         |
| Total                          | 40         |

Fonte: Dados de Pesquisa

Na sequência, passamos a discorrer sobre as considerações finais, padrões identificados, avanços, desafios, possibilidade de replicação de modelos mapeados, além de padrões de desempenho e alinhamento estratégico sobre unidades policiais especializadas de fronteira.

# Capítulo 4



**ANALISE DE DADOS**

Os dados foram analisados através da estratégia de Triangulação como processo de validação para a abordagem qualitativa e quantitativa. Nesta linha, utilizaram-se dados contidos em questionário (quantitativos e qualitativos), entrevistas, planilha de observação e na bibliografia estuda.

A Análise final traz como elementos de comparação as Unidades Especializadas de órgãos federais e estaduais que funcionam de forma permanente nos estados visitados: Amazonas, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Paraná.

Em relação ao estado do Pará, apesar de não possuir Unidade Especializada em patrulhamento terrestre ou aquático, levantou-se, em visita a Unidades da Polícia Militar do interior do estado, municípios de Alenquer e Oriximiná, que há a utilização de embarcações em patrulhamento ostensivo pela Polícia Militar.

A abrangência de dados necessária para dar maior consistência à análise, não foi alcançada devido a restrição de informações pela Polícia Federal em relação à produtividade, custos, diretrizes operacionais em vigor.

Destaca-se ainda, que a análise em relação ao Grupo de Repressão ao Contrabando da Receita Federal, bem como o Grupo de Atuação Especializado de Repressão ao Crime Organizado (GAECO) registrou características não necessariamente voltadas às atividades de fronteira, conforme análise das Vantagens das Unidades Especializadas. Assim, direcionase a análise dados às demais Unidades buscando torná-la mais objetiva em razão das suas abrangências operacionais, da continuidade e do foco da Pesquisa.

## I. AMBIENTE

Compreender a influencia das características geográficas dos estados no planejamento operacional relacionado à segurança pública em fronteira é fundamental para sua qualidade. Geralmente se opera em ambientes rurais rústicos afastados de centros urbanos. Ou seja, o planejamento deve ter uma atenção a elementos como:

- Transporte: Combinação de meios terrestres e aquáticos; Autonomia (combustível, manutenção, pré-identificação de pontos de referencia para atendimento de emergência e abastecimento);
- Alimentação;
- Comunicação;
- Socorro de Urgência;
- Apoio Aéreo;
- Treinamento Profissional agregando técnicas policiais e de navegação de segurança pública.

Outro vetor de influência é a proximidade de países considerados centros produtores de entorpecentes com a fronteira brasileira, indicando a tendência de fluxo de produtos e pessoas ligadas ao crime. Os países fronteiriços com o Brasil, o Peru, Colômbia, Bolívia e Paraguai são apontados pelas Nações Unidas como produtores de entorpecentes, sendo o ingresso de sua produção no território brasileiro pela fronteira através dos Estados como Amazonas, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Paraná, onde operam as Unidades Especializadas trazidas ao estudo.

Dentre outras questões relacionadas ao ambiente a serem consideradas está o custo da logística e tempo para colocação de bens e serviços em municípios do interior do Estado como no Amazonas, em que o transporte é feito basicamente por embarcações ou por aeronaves.

Em contrapartida, nas regiões em que a urbanização e a malha rodoviária são de maior abrangência, ocorre uma maior possibilidade de cobertura do serviço de segurança na fronteira, contudo, nestes casos a dinâmica da atuação de criminosos e mesmo o controle dos deslocamentos de veículos oficiais realizado pela rede de informação de delinquentes, são variáveis a serem apreciadas na ação das patrulhas.

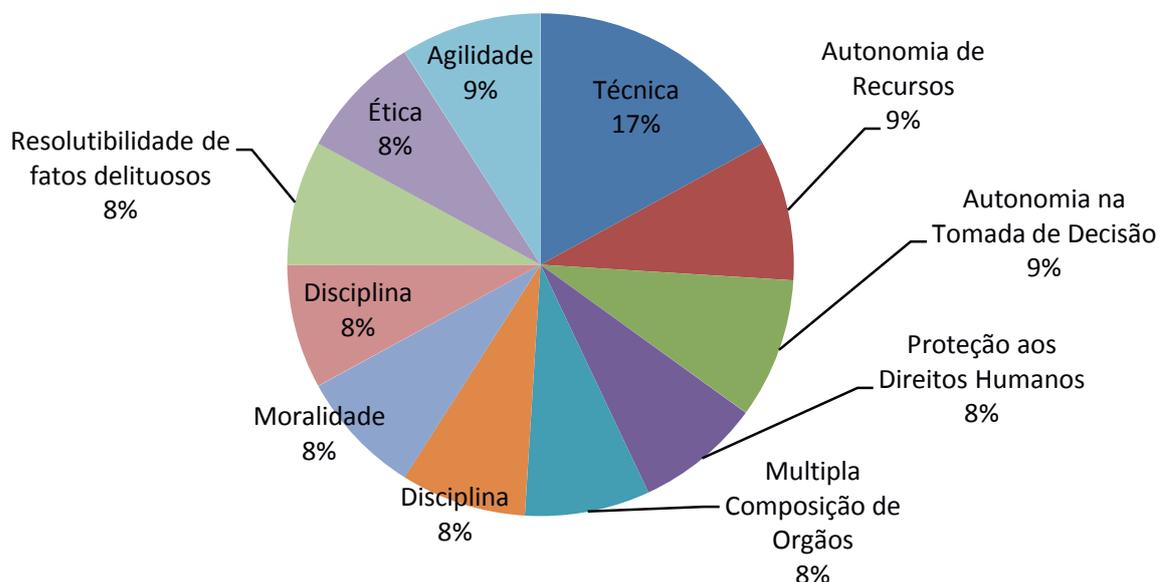
O ambiente de ação inclui também a possibilidade de cooperação com autoridades dos países vizinhos com a criação de canais de Inteligência Policial e ações simultâneas em cada território com objetivos comuns, destacando-se a necessidade de efetiva participação do Ministério das Relações Exteriores para ratificar a integração entre órgãos de segurança pública.

Assim, criar uma Unidade Especializada exige a análise do ambiente em que estará operando, passando pela sua organização e processos, disponibilização de estruturas físicas, meios e capital humano, orçamento e controle de efetividade.

## 1.1. AMBIENTE INTERNO

Inicia-se a compreender a composição de uma Unidade Especializada através de características que a deveriam reger. Através de questionários aplicados aos gestores foi identificado um conjunto de elementos assim descritos:

**Figura 63: Características de uma Unidade Especializada de Fronteira**  
**Características de uma Unidade Especializada**



Desta maneira, o grupamento de características reflete uma cultura de gestão que influencia a organização e a forma de atuar do Órgão.

Uma Unidade Especializada é um ente da Administração Pública que traz originariamente os princípios afetos a esta Administração. Necessita, portanto, da clara exposição de referenciais que orientem seus valores, influenciem a visão de futuro e tracem parâmetros de elevação continuada da qualidade de serviços.

## 1.2. ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS

Inicialmente, é importante relacionar uma Unidade Especializada a modelos de estrutura com base na teoria da Administração oferecendo-se possibilidades de ajustes que qualifiquem a gestão, na medida em que se antecipam disfunções naturais do modelo identificado. Também, trata-se de compreender o sistema em que uma Unidade Especializada está inserida e da qual depende seu funcionamento.

Desta maneira, tem que ser ratificada a própria visão trazida pelo Decreto 7.496/2011 na construção sistêmica de relações institucionais.

Ora, a Teoria dos Sistemas na Administração propõe a análise organizacional a partir da interdependência. Uma Unidade Especializada é um sistema inserto em outros macros sistemas: seja à Organização a que está subordinada, ainda, o sistema de Segurança Pública, etc. De outra forma ela própria é constituída de subsistemas:

- Tarefas: Serviço Operacional;
- Administração: organização formal;
- Indivíduos: conjunto de habilidade, valores, expectativas e forma de perceber seu trabalho, a organização e a sociedade.

Compreender estas relações diz de gerenciar com qualidade, pois estes elementos são interdependentes e afetam, ao fim, a tarefa executada.

A maneira com que a Organização interage com o ambiente onde executa seu serviço é outra forma de visualizar o trabalho de uma Unidade Especializada, pois seu comportamento ora está aberto respondendo ao ambiente, ora fechado, bloqueando pressões que afetem sua produtividade. Exemplifica-se esta perspectiva com as seguintes circunstâncias:

- Elevação do número de ocorrências de delitos relacionados à fronteira;
- Demandas sociais ou organizacionais que levam a Unidade Especializada a ampliar o seu foco de atuação para além dos delitos transfronteiriços atuando em apoio às Unidades de Polícia em ações preventivas gerais.
- A atuação de uma Unidade Especializada possui como tática a atuação sobre a logística do crime (automóveis, motos e embarcações), contudo, a ação de fiscalização ao atingir todo o cidadão pode gerar uma reação contrária da comunidade pressionando a Unidade a cessar sua atuação.

A complexidade das decisões frente às pressões exige do gestor e dos operadores uma considerável capacidade técnica e de articulação entre áreas envolvendo por exemplo: Relações Internacionais, Defesa, Fiscalização e Segurança Pública na fronteira.

No estudo se levantou duas características associadas às Unidades Especializadas estudadas: a estrutura formal (denominada burocracia mecânica) e a dimensão orgânica própria do comportamento técnico na execução das tarefas.

As características de burocracia mecanizada (MINTZBERG. 2003) presente nas Amostras identifica uma alta dependência na formalização. Esta formalização inicia com a norma que a constitui e a organiza, ainda, nas diretrizes relacionadas às condutas profissionais. Este modelo possui uma elevada preocupação com os processos internos para que deles resultem serviços adequados buscando o suporte na tecnoestrutura (Setores Administrativos da Unidade) e, na sequência, na qualidade técnica da equipe de operações.

Outra característica identificada é a da burocracia profissional especificamente nas equipes de campo. Há um espaço de autonomia, quanto à forma de agir e quanto aos locais de atuação, caso não haja determinação específica através de documento administrativo. Este modelo precisa de uma forte coordenação para que os conflitos internos sejam solucionados e não afetem a produtividade.

Há ainda ajustes técnicos internos entre os profissionais na medida em que ocorrem acordos informais para o enfrentamento das peculiaridades ambientais. Isto é percebido quando se busca informações sobre técnicas desenvolvidas, porém, não se encontram documentos que as descrevam como, por exemplo, em técnicas de abordagem.

**Tabela 83**  
Disfunções possíveis em uma Unidade Especializadas

| Modelo                   | Característica  | Disfunções  |
|--------------------------|---|---|
| Burocrático Mecanizado   | Formalização de processos; centralização de autoridade; divisão em setores  | Baixo nível de comunicação entre Setores da Organização; ausência de inovação; alienação dos profissionais;       |
| Burocrático Profissional | Formalização de tarefas; Trabalho complexo realizado por indivíduo com alta capacidade técnica; Tomada de decisão descentralizada | Alta dependência de condutas individuais; Alto grau de diferenciação pessoal; Aversão a controles institucionais; |

Fonte: Baseado em Bowditch e Bueno (2006) e Mintzberg (2003)

Constatam características das Unidades estudadas conforme Tabela a seguir apresentada.

**Tabela 84: Comparativo Geral**  
Unidades com ação terrestre

| Descrição   | FIRR   | GEFRON                         | DOF<br>DEFRON                         | BPFRON  | NEPOM-PR                       |
|---|--|--------------------------------|---------------------------------------|---|--------------------------------|
| Estado em que atua                                    | Amazonas   | Mato Grosso                    | Mato Grosso do Sul                    | Paraná  | Paraná                         |
| Forma de Criação                                      | Portaria   | Decreto Estadual               | Decreto Estadual                      | Decreto Estadual                                    | Regimento Interno-PF           |
| Constituição Geral                                    | Polícia Militar/<br>Polícia Civil/<br>Corpo de Bombeiros/<br>Detran/Polícia Técnico Científica | Polícia Militar                | Polícia Militar/<br>Polícia Civil     | Polícia Militar                                     | Polícia Federal                |
| Tempo de existência                                   | 02 anos  | 12 anos                        | 27 anos                               | 02 anos   | 11 anos                        |
| Composição de profissionais                           | Alocados de outros órgãos por período  | Permanente                     | Permanente                            | Permanente  | Fixa                           |
| Tempo Máximo de permanência na Unidade                | 02 meses podendo ser reconduzido à função  | Não há                         | 03 anos                               | Não há  | Não Há                         |
| Tipo de estrutura de gestão                           | Burocrática Mecanizada   | Burocrática Mecanizada         | Burocrática Mecanizada                | Burocrática Mecanizada                              | Burocrática-Profissional       |
| Diretrizes Estratégica e Técnica                      | Não formalizada  | Não formalizada                | Não formalizada                       | Não formalizada                                     | Não Disponibilizado            |
| Forma de ocupação de Território e ambiente de atuação | Contínuo: Terrestre  | Contínuo: Terrestre e Aquático | Contínuo: Terrestre                   | Contínuo: Terrestre e Aquático                      | Contínuo: Terrestre e Aquático |
| Amplitude de atuação                                  | Restrita a três municípios de fronteira  | Fronteira do Estado            | Fronteira do Estado                   | Fronteira do Estado                                 | Fronteira do Estado            |
| Localização da Sede de Gestão                         | Capital do estado  | Capital do estado              | Faixa de Fronteira                    | Linha de Fronteira                                  | Linha de Fronteira             |
| Localização da Base Operacional                       | Linha de Fronteira   | Linha de Fronteira             | Faixa de Fronteira                    | Linha de Fronteira                                  | Linha de Fronteira             |
| Dependências externas à Unidade                       | Alocação de Profissionais;<br>Orçamento;<br>Apoio Aéreo;<br>Apoio de cães de faro              | Apoio Aéreo                    | Apoio Aéreo;<br>Apoio de cães de faro | Apoio Aéreo;<br>Apoio de cães de faro;<br>Orçamento | Apoio Aéreo                    |

| Descrição                                      | FIRR                               | GEFRON   | DOF<br>DEFRON  | BPFron                            | NEPOM-PR                        |
|--|------------------------------------|--|--|-----------------------------------|---------------------------------|
| Recrutamento                                   | Indicação dos Órgãos constituintes | Voluntariedade (seleção informal)                        | Voluntariedade (Seleção informal)                        | Voluntariedade (seleção informal) | Voluntariedade Seleção informal |
| Uniformes para atuação                         | Policiais Militares Uniformizados  | Uniforme Específico da Unidade                           | Polícia Militares-Uniforme Específico da Unidade         | Uniformes Específico da Unidade   | Uniforme Específico             |
| Especialização para atuação                    | Geral                              | Geral  | Específica para Unidade                                  | Geral                             | Específica para Unidade         |
| Composição mínima de patrulhas operacionais    | 03 (três) policiais                | 03 (três) policiais                                      | 04 (quatro) policiais                                    | 04 (cinco) policiais              | 03 (três) Policiais             |
| Escalas de serviço                             | 24 horas                           | 07 dias de jornada com emprego diário de duração variada | 04 dias de jornada com emprego diário de duração variada | 06 ou 12 horas de emprego diário  | Flexível                        |
| Presença de Policiais Femininos nas patrulhas  | SIM                                | NÃO  | NÃO  | NÃO                               | NÃO                             |
| Nr de profissionais                            | 19                                 | 103  | 125  | 202                               | 22                              |
| Taxa de Profissionais/km na linha de fronteira | 1/ 203,68 km                       | 1/ 8,52 km   | 1/ 12,12 km  | 1/ 2,35 km                        | 1/8,18km                        |
| Taxa de Profissionais/hab                      | 1/ 24.777 Hab.                     | 1/ 1.278 Hab.  | 1/ 2.447 Hab.  | 1/ 2.511 Hab.                     | 1/24.680                        |
| Custo médio mensal (R\$)                       | R\$ 78.180,00                      | R\$ 95.461,96  | R\$ 53.000,00  | R\$ 50.000,00                     | Não Disponibilizado             |

Custo médio mensal: Soma do custo com combustível e manutenção (DOF/DEFRON; BPFron)

Custo médio mensal: Soma de custo com combustível, manutenção e locação de veículos (GEFRON);

Custo médio mensal: Soma de custo com combustível e diárias de viagem (FIRR).

Fonte: Dados de Pesquisa

Analisando-se as Instituições Federais e Estaduais que possuem Unidades Especializadas identificou como características básicas que a atuação é mista, ou seja, mesmo que tenham uma vocação específica de operações terrestres ou aquáticas, acabam por operar nos dois ambientes.

O NEPOM da Polícia Federal localizado em Foz do Iguaçu, tem a atuação focada no Rio Paraná (no município de Foz do Iguaçu) e no lago de Itaipu (entre os municípios de Foz do Iguaçu e Santa Helena), porém, opera conjuntamente com equipes terrestres.

A Delegacia Fluvial da Polícia Civil (DEFLU) do Amazonas, apesar de não operar de forma contínua, possui embarcação para atuar como base operacional com capacidade de transporte de embarcações menores e de veículo para atuação em terra.

A atuação básica do GEFRON (MT), da FIRR (AM) e do BPFron (PR) é em vias terrestres e eventualmente atuam com embarcações que estão a disposição.

O estudo identificou a atuação em vias hídricas no Estado do Pará, nas cidades de Alenquer e Oriximiná. Há embarcações que estão sob responsabilidade da Polícia Militar, porém, a disposição da Polícia Civil.

### **Figura 64: Embarcação: Polícia Militar do Pará: Município de Alenquer.**



Fonte: Consultor

Também, referencia-se que foram coletados dados junto ao 9º Distrito Naval da Marinha do Brasil, constatando-se que não há Unidades Especializadas em vias hídricas operando no conjunto de Unidades Militares do Distrito.

De forma geral se constata características das Unidades estudadas conforme Tabela a seguir. A atuação em ambientes aquáticos e terrestres se, de um lado, eleva o custo para sua deflagração, de outro, traz para sociedade uma resposta mais adequada às suas demandas, independente das características geográficas.

A tendência é que a organização de uma Unidade especializada em vias hídricas seja um subsistema de uma Unidade Especializada Terrestre de maior amplitude operacional. Ou seja, a Unidade de ação em hidrovias é uma especialidade dentro da Unidade Especializada de Fronteira, porém os policiais nela aplicados possuem habilidades e competências para atuarem em múltiplos ambientes elevando a sua eficácia.

**Tabela 85**  
Comparativo Geral de Operação em Vias Hídricas

| Descrição                                  | FIRR   | NEPOM<br>(Foz do Iguazu)   | GEFRON   | BPFRON   | DEFLU/<br>MANAUS   |
|--|--|--|--|--|--|
| Estado em que atua                         | Amazonas   | Paraná   | Mato Grosso  | Paraná   | Amazonas   |
| Forma de Criação                           | Portaria   | Portaria   | Decreto Estadual   | Decreto Estadual   | Lei  |
| Constituição Geral                         | Polícia Militar/<br>Polícia Civil/<br>Corpo de Bombeiros/<br>Detran/<br>Polícia Técnico Científica | Polícia Federal  | Polícia Militar  | Polícia Militar  | Polícia Civil e Funcionário Público Estadual                   |
| Composição de profissionais                | Alocados de outros órgãos por período  | Permanente   | Permanente   | Permanente   | Permanente   |
| Tipo de estrutura de gestão                | Burocrática Mecanizada   | Burocrática Mecanizada e Profissional                            | Burocrática Mecanizada   | Burocrática Mecanizada   | Burocrática Mecanizada   |
| Diretrizes Técnica                         | Não formalizada  | Não formalizada  | Não formalizada  | Não formalizada  | Não formalizadas   |
| Forma de ocupação de Território e ambiente | Eventual combinando o uso de embarcações e veículos terrestres                                     | Contínuo: combinando o uso de embarcações e veículos terrestres  | Eventual combinando o uso de embarcações e veículos terrestres | Eventual combinando o uso de embarcações e veículos terrestres | Eventual combinando o uso de embarcações e veículos terrestres |
| Amplitude de atuação                       | Restrita a três municípios de fronteira  | Foz do Iguazu: Circunscrição da Delegacia a que está subordinado | Fronteira do Estado  | Fronteira do Estado  | Todo o Estado  |
| Localização da Sede de Gestão              | Capital do Estado  | Linha de Fronteira   | Capital do estado  | Linha de Fronteira   | Capital do Estado  |

| Descrição                                   | FIRR  | NEPOM<br>(Foz do Iguçu)   | GEFRON   | BPFron  | DEFLU/<br>MANAUS                                    |
|---|---|---|--|---|---|
| Localização da Base Operacional             | Linha de Fronteira  | Linha de Fronteira  | Linha de Fronteira                                       | Linha de Fronteira                                  | Capital do Estado                                   |
| Dependências externas à Unidade             | Alocação de Profissionais;<br>Orçamento;<br>Apoio Aéreo;<br>Apoio de cães de faro | Inteligência Policial;<br>Orçamento,<br>Apoio Aéreo;<br>Apoio de cães de faro | Apoio Aéreo  | Apoio Aéreo;<br>Apoio de cães de faro;<br>Orçamento | Orçamento,<br>Apoio Aéreo;<br>Apoio de cães de faro |
| Recrutamento                                | Indicação dos Órgãos constituintes  | Indicação, Voluntariedade (Seleção informal)                                  | Voluntariedade (seleção informal)                        | Voluntariedade (seleção informal)                   | Voluntariedade (seleção informal)                   |
| Uniformes para atuação                      | Policiais Militares Uniformizados   | Uniforme Específico da Unidade  | Uniforme Específico da Unidade                           | Uniformes Específico da Unidade                     | Identificação Institucional                         |
| Especialização para atuação                 | Geral   | Específica para a Unidade   | Geral  | Geral   | Geral   |
| Composição mínima de patrulhas operacionais | 03 (três) policiais   | 03 (três) policiais   | 03 (três) policiais                                      | 04 (cinco) policiais                                | 05 (cinco) policiais                                |
| Escalas de serviço                          | 24 horas  | 24 horas  | 07 dias de jornada com emprego diário de duração variada | Turnos de 6 horas de serviço                        | Variável  |
| Situação atual de funcionamento             | Não está operando   | Em operação   | Em Operação  | Em Operação   | Em Operação   |
| Ação operacional                            | Polícia Ostensiva e Repressiva imediata   | Repressiva imediata   | Repressiva imediata                                      | Ostensiva e repressiva imediata                     | Polícia Judiciária                                  |

Fonte: Dados de Pesquisa

A análise de dados e a observação de campo permitiram caracterizar as Unidades como configurações burocráticas em dois aspectos: a de coordenação e subordinação (ambiente interno) e de operações (ambiente externo). Isto permite uma clareza maior na identificação de potencialidades e antecipação a problemas inerentes ao Modelo.

Identifica-se que os Órgãos estudados não possuem estruturas de funcionamento autônomas, pois estão subordinados a uma Delegacia (NEPOM), a um Batalhão Polícia Militar (Pelotão Anfíbio-BPFron-PR), a um Diretor (Delegacia Fluvial da Polícia Civil de Manaus) ou uma Coordenação (GEFRON e FIRR-AM).

Esta subordinação interfere no foco operacional da Unidade e na continuidade do serviço na medida em que os profissionais podem ser aplicados em outras ações consideradas de maior urgência pela Chefia superior.

A gestão superior nas estruturas burocráticas mecanizadas como se verifica na Polícia Federal influencia a existência de dois modelos de Núcleos Especializados de Polícia Marítima (NEPOM). O primeiro com constituição fixa (NEPOM de Foz do Iguaçu) onde os profissionais que constituem o Núcleo atuam especificamente na Unidade. Em outro modelo, NEPOM (Manaus), a constituição da Unidade não é fixa e depende da alocação de profissionais de outros setores da Delegacia de Manaus para atuarem com os meios disponibilizados pela Estrutura do NEPOM (Embarcações e Profissionais terceirizados). Percebe-se que o funcionamento permanente do NEPOM de Foz do Iguaçu, está relacionado ao convênio existente entre a Polícia Federal e a Empresa Itaipu Binacional na qual a parceria institucional cria o compromisso da atuação permanente no Lago tendo como contrapartida a destinação de recursos para qualificar a sua estrutura.

**Figura 65: Cais do NEPOM-Lago de Itaipú (Foz do Iguaçu-PR)**



Fonte: Consultor

**Figura 66: Prédio do NEPOM – Embarcações e veículos para ações terrestres (Foz do Iguaçu-PR)**



Fonte: Consultor

Nos grupos especializados como NEPOM identifica-se fortemente a configuração burocrática profissional onde é necessário elevado grau de conhecimento e habilidades para o desempenho de multitarefas, tendo como diferencial a condução de embarcações, manejo de equipamentos complexos de navegação e utilização de armamento diferenciado.

A maneira com que a Organização interage com o ambiente onde executa seu serviço é outra forma de visualizar o trabalho de uma Unidade Especializada, pois seu comportamento ora está aberto respondendo ao ambiente, ora fechado, bloqueando pressões que afetem sua produtividade. Exemplifica-se esta perspectiva com as seguintes circunstâncias: As práticas criminosas envolvendo delitos transnacionais em ascendência presumem uma reação por parte da Unidade Especializada, seja de forma imediata ou trabalhando com a produção de conhecimento para operar em momento oportuno;

- A ação pode desenrolar-se sob parâmetros de relações internacionais, por exemplo, a suposta constatação de apoio de forças de segurança de país vizinho às organizações criminosas, como escolta de embarcações utilizadas para transporte de produtos ilícitos, oferece a eminência de confronto com repercussão internacional.

A complexidade das decisões exige do gestor e dos operadores uma grande capacidade de tomada de decisão situacional, ou seja, por mais que se descrevam procedimentos técnicos, os quais são importantes para a administração, o espaço de análise dos profissionais é largo diante da variabilidade das situações que enfrentam em patrulhamento:

- Momento da abordagem;
- Enfretamento de intempéries no cumprimento da missão;
- Incertezas diante da recalcitrância de delinquentes e a capacidade de armamento que possuem;
- Abordagem realizada com um do número menor de policiais em relação ao número de ocupantes de embarcação alvo.

## 1.2.1. PARÂMETRO GERAL DE TOMADA DE DECISÃO

No desenho estrutural das Unidades analisadas identifica-se como padrão o modelo burocrático mecânico, demonstrado por uma estrutura administrativa subdividida em vários níveis para a tomada de decisão.

Bowditch e Buono (2006, p.15) afirmam que em ambientes estáveis e previsíveis onde a tecnologia é mais simples, as estruturas hierárquicas (número maior de níveis administrativos) tendem a funcionar bem. Ao contrário, em ambientes inconstantes, variáveis e incertos um menor número de níveis hierárquicos tende a ser mais eficaz, pois agiliza a tomada de decisão.

Identifica-se, contudo, no NEPOM de Foz do Iguaçu, um modelo interno com dois níveis hierárquicos e utilização de funcionários civis para tarefas administrativas. Isto permite um alto rendimento, na medida que o custo de treinamento para que o policial atinja um nível técnico elevado é potencializado com sua aplicação plena em atividade operacional de polícia. Estas características ratificam o enquadramento da Unidade no Modelo Burocrático Profissional. Nele não há excessivos níveis hierárquicos, há uma clara discricionariedade para tomada de decisão operacional e uma alta complexidade técnica exigida para o seu profissional.

**Tabela 86**  
Comparativo de Tomada de Decisão

| Instituição         | Número de níveis para tomada de decisão |
|---------------------|---|
| FIRR                | 3                                       |
| DOF                 | 4                                       |
| DEFRON              | 3                                       |
| GEFRON              | 3                                       |
| BPFRON              | 6                                       |
| DEFLU-AM            | 3                                       |
| NEPOM-Foz do Iguaçu | 3                                       |
| NEPOM-Manaus        | 3                                       |

Fonte: Dados de Pesquisa

A análise em relação à tomada de decisão para realizações de operações envolve dois aspectos básicos: 1) a autonomia em relação ao desencadeamento de operações em campo; 2) a produção de conhecimento, a qual se refere a toda coleta de informações e sua transformação em conhecimento possibilitando um grau de certeza mais elevado e uma capacidade de gestão de risco mais adequada a cada situação.

Na ação operacional as patrulhas atuam sob orientação do chefe de equipe com grau variado de discricionariedade, por exemplo, em relação à escolha de local para atuação na sua área de circunscrição, quando não há ordem de serviço específica para determinada operação policial.

Quanto à produção de conhecimento, voltados à Inteligência Policial, ocorre de forma autônoma no DOF, GEFRON, DEFRON, pois é produzida dentro do próprio órgão através do setor de Inteligência. Isto, obviamente, refere-se à origem da captação de informações e produção de conhecimento, sem que haja um limite em relação aos canais que estão abertos com demais órgãos federais e outros órgãos municipais e estaduais. Lembrando-se, também, que as equipes são fontes de captação de dados que não devem ser desconsiderados para o planejamento.

Para a concretização de ações a Instituição mantém um controle através de escalas formais de serviço e ordens de operações que justificam e orientam a atuação dos profissionais, porém, as decisões relacionadas à estratégia e tática de emprego são centralizadas nas Chefias Operacionais da Unidade ligadas a uma Coordenação central (Comandante, Coordenador ou Chefe).

No NEPOM de Foz do Iguaçu, diante da necessidade operacional, o Coordenador mobiliza os meios e apenas informa ao Delegado responsável pelo núcleo o desencadeamento da operação.

Os policiais aplicados nas Unidades estudadas não recebem incentivo financeiro, a não ser o pagamento de diárias de serviço.

**Tabela 87**  
Comparativo de Descentralização Organizacional

| Localização        | Delitos Característicos   | Instituição   | Vínculo Organizacional |                            |
|--------------------|---|---------------|------------------------|----------------------------|
|                    |   |               | Meios                  | Estrutura Física           |
| Amazonas           | Tráfico de Entorpecentes<br>Furto e roubo de veículos                             | FIRR          |                        | Dependente Descentralizada |
|                    |   | DEFLU         |                        | Dependente Descentralizada |
|                    |   | NEPOM         |                        | Dependente Descentralizada |
| Paraná             | Contrabando e descaminho<br>Tráfico de entorpecentes<br>Furto e roubo de veículos | NEPOM         |                        | Dependente Descentralizada |
|                    |   | BPFron        |                        | Dependente Descentralizada |
| Mato Grosso        | Tráfico de entorpecentes<br>Furto e roubo de veículos                             | GEFRON        |                        | Dependente Descentralizada |
| Mato Grosso do Sul | Contrabando e descaminho<br>Tráfico de entorpecentes<br>Furto e roubo de veículos | DOF<br>DEFRON |                        | Dependente Centralizada    |

Fonte: Dados de Pesquisa

No BPFron, GEFRON e DEFLU a tática de emprego ocorre a partir de um setor externo às patrulhas, a Chefia de Operações. No caso da FIRR e NEPOM a aplicação das patrulhas é determinada pelos Coordenadores imediatos, que exercem a chefia geral do Grupo Especializado.

Quanto à produção de conhecimento, através de setor de Inteligência interno, não se encontrou um modelo que trouxesse agregado tal composição ao grupo operacional. Também, não constatou-se a existência de equipe de agentes de inteligência atuando como apoio em campo nas Unidades Especializadas analisadas. Este tipo de serviço acaba sendo realizado por setor externo à Unidade. Contudo, apesar de não existir formalmente como estrutura, a atividade de Inteligência é realizada pelos profissionais do próprio grupamento.

**Tabela 88**  
Interdependências Institucionais

| UNIDADE ESPECIALIZADA  | DEPENDÊNCIAS EXTERNAS AO GRUPO  |
|------------------------|---|
| NEPOM-Foz do Iguaçu-PR | Produção de Inteligência e Investigação Policial, Orçamento, Apoio aéreo, apoio de cães de faro                             |
| FIRR-AM                | Produção de Inteligência, destinação de profissionais para compor a Unidade , Orçamento, Apoio aéreo, apoio de cães de faro |
| DEFLU-Manaus-AM        | Orçamento, apoio de capital humano, Polícia Ostensiva, Apoio aéreo, apoio de cães de faro                                   |
| BPFron (PR)            | Orçamento, Apoio aéreo, apoio de cães de faro, investigação policial, política técnico-científica                           |
| GEFRon (PR)            | Apoio aéreo, investigação policial e polícia técnico-científica   |
| DOF-DEFRon             | Apoio aéreo e cães de faro  |

Fonte Dados de Pesquisa

### 1.2.1.1. DEFINIÇÃO DO NÚMERO DE PROFISSIONAIS

Buscar-se a construção de uma Matriz de Qualidade para Segurança Pública em Fronteira permitiria uma construção técnica ampla e dentre estes parâmetros estaria a proposição de um padrão de policiais adequado aos Arcos de Fronteira. Esta definição passaria pela composição de múltiplas variáveis como:

- Segurança em operação na composição de postos mínimos na embarcação (Piloto, Segurança, equipe de abordagem); Patrulhas de apoio à embarcação (em via terrestre);
- Taxa de ocupação da linha de fronteira (policial por km combinada com o número de policiais por habitantes);
- Continuidade na capacidade de resposta às demandas;
- Percentual de profissionais para gestão da Unidade.

### 1.2.1.2. ESCOLHA DOS PROFISSIONAIS

No estudo verificou-se que não ocorre restrição quanto à origem do profissional que comporá a Unidade, podendo ser aproveitado aquele que já prestava serviço em outra atividade no local ou na região. A escolha dos profissionais acaba sendo no sentido de adequação ao perfil do trabalho especializado e à retidão de conduta.

A complexidade do serviço e o tempo de preparação técnica leva a constatar-se que o tempo de permanência dos profissionais na Unidade é tratado de forma distinta nas Amostras. O BPFron, DEFRon e o GEFRon não estabelecem tempo máximo e o DOF fixa em três anos. O Modelo utilizado pela FIRR de substituição a cada dois meses acaba dificultando

a especialização principalmente pela falta de continuidade. A continuidade no serviço é considerada como base para a especialização.

Outro ponto importante a ser destacado é, como se verifica no NEPOM de Manaus, a estratégia institucional de terceirização de determinados serviços como mecânicos e pilotos. Tal medida, de uma forma, permite superar dificuldade com a baixa disponibilidade de capital humano, de outra, requer a previsão de recursos para a contratação.

Dentro das características de constituição das Unidades verifica-se que a utilização de policiais do sexo feminino em patrulhas operacionais ocorre somente na Força Integrada de Resposta Rápida (FIRR-AM). A justificativa está no tipo de serviço de alto grau de rusticidade e que obriga em situações de emprego continuado em meio rural de dificuldades de manter a privacidade exigível para preservação da dignidade profissional.

### 1.2.1.3. TEMPO MÁXIMO DE PERMANÊNCIA DOS PROFISSIONAIS

A restrição de capital humano para compor as Unidades, combinada com o elevado padrão de conhecimento técnico necessário e o tempo que demanda para sua formação, conduz à permanência dos profissionais sem restrição de tempo nas Unidades estudadas exceto na FIRR-AM, onde é estabelecido o período de dois meses em razão dos policiais serem trazidos de Manaus para prestarem serviço na fronteira.

### 1.2.1.4. TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

A priorização do caráter operacional de uma Unidade Especializada não elimina processos administrativos como controle de material e de pessoal. Isto requer da Coordenação (Chefia da Unidade) o acúmulo destas atividades, ou que seja destinado funcionário civil para auxiliar administrativamente no serviço de acordo com a complexidade da Organização.

Verificou-se junto à Polícia Federal que há disponibilidade de recursos para terceirização de serviços. Um indício disto é o quadro técnico de condução de manutenção de embarcações. De outra forma, há disponibilidade de funcionário civil concursado da própria Instituição para atuar nos serviços burocráticos, como ocorre no NEPOM de Foz do Iguaçu. Este indicativo de melhoria de gestão leva a considerar-se que a priorização na aplicação de policiais em serviço específico, de acordo com sua capacidade técnica, potencializa as ações do Núcleo. Assim, o custo de treinamento e vencimento de um policial não será desperdiçado aplicando-o em serviço burocrático que possa ser desempenhado por funcionário público civil ou terceirizado. Tal consideração é importante para avaliação pelos Estados no momento em que sopesem as dificuldades inerentes ao capital humano necessário aos serviços de polícia e sua correta aplicação em atividades próprias ao seu preparo.

### 1.2.1.5. FARDAMENTO

A utilização de fardamento pelos profissionais das patrulhas é comum, exceto quando em serviço de produção de dados de Inteligência. Mesmo as instituições civis, utilizam uniformes para identificar o grupo.

Na escolha de fardamento é necessário o cuidado quanto:

- Resistência;
- Adaptação ao clima;
- Cor distinta do fardamento utilizado por Instituições do país vizinho.

### 1.2.1.6. ARMAMENTO

O armamento utilizado é basicamente a pistola calibre “.40” e Fuzis. Os gestores estaduais não apresentaram oposição ao tipo de armamento utilizado, contudo os operadores registraram da necessidade de se modernizar o armamento utilizado, principalmente em relação às armas longas consideradas como fundamentais para a atuação em perímetro suburbano e rural.

Porém, o NEPOM de Foz do Iguaçu utiliza embarcações com artilharia embarcada, com posição específica de artilheiro e metralhadora Mag 7.62mm elevando sua capacidade em confrontos.

**Figura 67: Metralhadora Mag 7.62mm utilizada em embarcação de patrulha e abordagem.**



### 1.2.1.7. INCENTIVO FINANCEIRO

Os policiais aplicados nas Unidades analisadas não recebem incentivo financeiro, a não ser o pagamento de diárias de serviço. Exceto o GAECO de Foz do Iguaçu-PR:

Há incentivo, eles recebem uma gratificação decorrente de legislação específica para GAECOS. (Dr. OSWALDO SIMIONI-PROMOTOR DE JUSTIÇA-COORDENADOR DO GAECO-FOZ DO IGUAÇU. ENTREVISTA )

A vantagem financeira aos profissionais é apontada como ferramenta de gestão positiva:

O que eu vejo de dificuldade de manter um grupo é que não tem contrapartida. O que um plantonista ganha é mesma coisa. O policial vira a noite no rio, fica acompanhando 24 horas , fazendo patrulha, faz incursões no mato para fazer a abordagem. No final do mês ele ganha a mesma coisa . Com o tempo isto vai desmotivando, ele pensa eu me mato de trabalhar e a contrapartida que tenho do Departamento, nenhuma. Estes policiais estão na rua suscetíveis a responder procedimentos, a ser questionado o trabalho deles porque estão diretamente em confronto, tem o aborrecimento de que toda hora tem que dar explicação da atitude deles. Isto desgasta o policial. (Dr. REGINALDO GALLAN-DELEGADO DA POLÍCIA FEDERAL-GUAIRA-PR. ENTREVISTA)

Para a Coordenação do Núcleo Especializado de Polícia Marítima (NEPOM) da Polícia Federal (Foz do Iguaçu), há maneiras de incentivar os policiais diante da inexistência de mecanismo formal de reconhecimento de produtividade:

- Indicação para cursos (com o suporte financeiro adequado para viagem);
- Renovação de Equipamentos, meios de transporte e armamento;
- Também, surgiram indícios de fatores que estimulam o profissional:
- Visibilidade Pública da Instituição pela divulgação de resultados;
- Incorporação à sua imagem profissional a simbologia positiva da Unidade Especializada;
- Utilização de Uniformes diferenciados pela Unidade Especializada;

A manifestação colhida através de questionário aplicado aos operadores revela que há necessidade de se estabelecer um incentivo especial para aqueles profissionais que trabalham em Unidades Especializadas na fronteira justificando-se através de:

- Custos de permanência na fronteira (moradia e alimentação);
- Dificuldades em especializações médicas para atendimento da família;
- Dificuldade de acesso a Cursos Universitários;
- Envolvimento em ocorrências policiais com repercussão judicial é maior do que estão sujeitos profissionais que trabalham na área administrativa.

### 1.2.1.8. CUSTOS

As informações disponibilizadas pelas Unidades analisadas a respeito de custos não alcançam a amplitude necessária para uma análise qualificada. Isto demonstra inicialmente a importância de se buscar, pela Gestão, a clareza de dados e tornar tangível estes custos através de planilhas mensais e, na análise estratégica, estas informações serem cruzadas com a produtividade alcançada no período.

Porém, tem-se uma noção de que a análise dos custos de uma Unidade é fundamental para monitorar sua eficiência e medir os esforços orçamentários do agente político para seu funcionamento. Não basta racionalizar custos, precisa-se ter uma noção mais próxima do que é necessário para o funcionamento da Unidade Especializada e a partir disto estabelecer o controle de eficiência.

Um método adequado para este controle seria a de composição de custo por absorção direta e indireta, proposto por Slomski (2009, p.62), que os define como sendo “aquele que absorve o custo direto e indireto do serviço em um determinado período”. O Custo Direto refere-se aos custos observáveis no processo produtivo (combustível, mão-de-obra, etc.), enquanto os indiretos não são identificáveis ( energia elétrica, manutenção de veículos, etc.). Reconhece-se a dificuldade de atingir de forma completa esta identificação em razão de inúmeras variáveis, porém, ocorre a necessidade de decidir por uma metodologia.

Diante desta possibilidade podemos estabelecer relações entre indicadores de custos e os resultados operacionais como a variabilidade de índices de delitos ou o conjunto de ações repressivas e preventivas realizadas.

**Tabela 89**

Relação do custeio com o número de profissionais da Unidade

| Unidade     | Nr de profissionais | Custo Mensal (R\$) | Relação Custo por Profissionais da Unidade | Extensão da Fronteira (km) | Densidade Demográfica |
|-------------|---------------------|--------------------|--|----------------------------|-----------------------|
| DOF/ DEFRON | 125                 | 53.000,00          | 424,00                                     | 3.870                      | 2,23                  |
| GEFRON      | 103                 | 95.461,00          | 926,75                                     | 878                        | 3,36                  |
| BRFron      | 202                 | 50.000,00          | 24,75                                      | 1.517                      | 6,86                  |
| FIRR        | 19                  | 78.180,00          | 4.114,00                                   | 476                        | 52,40                 |

Fonte: Dados de Pesquisa

**Tabela 90**  
Relação do custeio com a extensão da linha de fronteira

| Unidade         | Custo Mensal (R\$) | Extensão da Fronteira (km) | Relação de custo por km da linha de fronteira | Densidade Demográfica |
|-----------------|--------------------|----------------------------|---|-----------------------|
| DOF/DEFRON (MS) | 53.000,00          | 1.517                      | R\$ 6,21/km                                   | 6,86                  |
| GEFRON (MT)     | 95.461,00          | 878                        | R\$ 108,72/km                                 | 3,36                  |
| BRFron (PR)     | 50.000,00          | 476                        | R\$ 105,04/km                                 | 52,40                 |
| FIRR (AM)       | 78.180,00          | 3.870                      | 521,2 /km l                                   | 2,23                  |

A FIRR deve ser analisada a partir do espaço em que atualmente atua, em uma extensão aproximada de 150 km na linha de fronteira nos municípios de Tabatinga, Benjamin Constant e Atalaia do Norte se fosse analisado a extensão total de fronteira o custo seria de R\$ 20,20/km.

Fonte: Dados de Pesquisa.

### 1.2.1.9. ATIVIDADE OPERACIONAL E FUNCIONAMENTO

A análise da atuação leva a considerar que a Unidade Especializada que possui agilidade na relação entre polícia ostensiva e judiciária alcança maior efetividade. Isto indica que a constituição multi-institucional é considerada como modelo adequado, porém, necessita de uma cultura de gestão amadurecida. De outra forma, quando se opta por constituir uma força operacional com policiais militares, a viabilização do ciclo pleno ocorrerá pela gestão junto às Delegacias de Polícia já existentes na área de fronteira e formalização do recebimento e investigação de ocorrências fronteiriças no âmbito de sua atribuição.

Outra característica que surge da análise refere-se ao caráter da ação. No DOF/DEFRON verifica-se uma ação repressiva imediata em que as patrulhas são direcionadas para abordagem, prisão ou apreensões, sem preocupação com o patrulhamento preventivo. Na FIRR, GEFRON e BPFron a preocupação com a ação preventiva é parte da tática operacional dando apoio às demais Unidades de polícia da região de fronteira. O modelo preventivo garante uma ação de presença mais ampla, porém, em relação à tangibilidade do serviço, não se alcança índices que evidenciem os delitos que foram evitados. No modelo repressivo imediato se tende a alcançar uma produção com maior grau de tangibilidade, não se compromete a patrulha com outras missões senão aquelas relacionadas a delitos de fronteira.

O Número de profissionais previstos na organização básica da Unidade Especializada deve garantir o emprego continuado em escalas de serviço e folga, ajustável às características regionais. Estados com menor densidade populacional na linha de fronteira (Mato Grosso e Mato Grosso do Sul) optam por jornadas de serviço em que as patrulhas permanecem de 04 a 07 dias em condições de emprego em turnos variados de 06 a 12 horas de serviço. Enquanto, estados com uma maior densidade populacional da linha de fronteira optam por emprego em períodos de 6 a 12 horas (Paraná). Tais opções estão relacionadas às proximidades das bases de apoio localizadas em centros urbanos, quanto menor a distância entre as bases e os locais de atuação, menor a jornada de trabalho.

### 1.2.1.10. VANTAGENS E DESVANTAGENS

O comparativo onde se descreve as vantagens e desvantagens encontradas nas Unidades Especializadas estudadas refere-se ao que se estabeleceu como referência conceitual a partir da Bibliografia apresentada.

**Tabela 91**  
Comparativo

| Instituição                        | Vantagens  | Desvantagens   |
|------------------------------------|--|--|
| BPFRON                             | -Conhecimento técnico abrangente;<br>-Desenvolvimento de habilidades profissionais relacionada ao patrulhamento e repressão imediata em fronteira.   | - Dependência Externa para a atribuição de Polícia Judiciária relacionada à fronteira.<br>- Não tem orçamento próprio;   |
| DOF-DEFRON                         | -Conhecimento técnico abrangente;<br>-Desenvolvimento de habilidades profissionais relacionada ao patrulhamento e repressão imediata em fronteira. Conjunção de atribuição de polícia Ostensiva e Judiciária | - Não possui grupamento para atuação em vias hídricas.<br>-Dependência elevada da decisão de gestores principais;<br>- Limitação de efetivo policial.                  |
| DEFRON                             | -Conhecimento técnico limitado às tarefas Institucionais;<br>-Habilidades focadas em tarefas específicas.  | -Limitação de efetivo policial   |
| GEFRON                             | -Conhecimento técnico abrangente;<br>-Desenvolvimento de habilidades profissionais relacionada ao patrulhamento e repressão imediata em fronteira.   | - Limitação de efetivo policial.<br>- Dependência Externa para a atribuição de Polícia Judiciária relacionada à fronteira.   |
| FIRR                               |  |  |
| NEPOM-Manaus                       | Capacidade Logística (Embarcações e Tecnologia Embarcada); Especialização Técnica; Armamento   | Não dispõe de profissionais fixos na composição do Grupo; enfrenta contingenciamento de recursos. Rotatividade dos profissionais; Não realizam patrulhamento ostensivo |
| Delegacia Fluvial da Polícia Civil | Capacidade logística (Embarcações e tecnologia embarcada)  | Poucos profissionais para atuarem na Delegacia;<br>Realização de Atividades relacionadas à fronteira são ocasionais  |
| NEPOM-Guaíra                       | Capacidade logística (Embarcações e tecnologia embarcada)  | Poucos profissionais para atuarem no Núcleo; rotatividade dos profissionais.   |

| Instituição   | Vantagens   | Desvantagens  |
|---|---|---|
| NEPOM-Foz do Iguaçu   | Capacidade Logística (Embarcações e Tecnologia Embarcada); Especialização Técnica; Armamento; preocupação com a preparação de sucessores na Coordenação do Núcleo | Contingenciamento de recursos; rotatividade dos profissionais; não realizam patrulhamento ostensivo   |
| Grupo de Repressão ao Contrabando – Receita Federal-Foz do Iguaçu | Atuação Especifica em abordagem e fiscalização relacionadas às atribuições da Receita Federal   | Dependem de apoio de força policial para garantia de segurança operacional; restrição de atuação armada. Não realizam patrulhas ostensivas na fronteira                           |
| GAECO-Foz do Iguaçu   | Independência de Atuação ; Reúne atribuições afetas ao Ministério, Público Polícia Judiciária e Ostensiva   | Falta um Delegado e de Um Oficial da Polícia Militar para as Chefias dos Núcleos da Polícia Civil e Militar. Não realiza atividades com foco em delitos relacionados à fronteira. |

Fonte: Dados de Pesquisa

### 1.2.1.11. CAPACIDADE DE OPERAÇÃO GERAL

As Amostras operam em ambiente variado, vias terrestres e aquáticas, bem como em área urbana e rural.

A utilização de cães de faro faz parte de projeto de melhoria do Batalhão de Fronteira do Paraná, ocorre como apoio externo no DOF de Mato Grosso do Sul e FIRR-AM, o GEFRON-MT possui canil.

Embarcações estão disponíveis em todas as amostras, exceto no DOF-DEFRON no Mato Grosso do Sul, sendo a atuação em vias hídricas parte da atividade operacional das Unidades. Registra-se como de importância estratégico-tática com repercussão operacional, que a existência das embarcações não diz da sua aplicação continuada ou que de pleno sejam adequadas ao serviço, uma vez que, por exemplo, na FIRR foi constatado que os barcos disponíveis para a Polícia Militar eram instáveis e sujeitos a rachaduras no casco devido ao material (alumínio) ser inadequado à navegação no Rio Solimões. A escolha de equipamento deve levar em conta a experiência do profissional da Unidade:

Aqui adota o seguinte: quem tem um não tem nenhum, que tem dois tem um. Procuo ter dois barcos com as mesmas características. A decisão do barco deve ser tomada por região e por quem vai trabalhar, não tem como padronizar para o país todo (JOÃO CARLOS CALORI, AGENTE DA POLÍCIA FEDERAL-NEPOM-FOZ DO IGUAÇU. ENTREVISTA).

De forma, geral em relação a equipamento de tecnologia como binóculos termais e de visão noturna estão disponíveis somente no GEFRON e NEPOM.

Foi verificada a disponibilidade de profissionais para atuação continuada com a capacidade de abrangência da linha de fronteira de forma variada. O modelo mais restrito foi o da FIRRAM que opera basicamente em área urbana em três municípios na tríplice fronteira do Brasil, Peru e Colômbia.

Mesmo que as demais Unidades sofram com a restrição de pessoal, conseguem alcançar características operacionais importantes para a atuação em segurança pública fronteira, qual seja a continuidade, pronta resposta e conseqüentemente, criação, junto a delinquentes, de incerteza quanto ao local e momento de atuação.

### 1.2.1.12. PARCERIAS

#### Parcerias Financeiras

A parceira financeira é uma estratégia de gestão encontrada entre o BPFron e a Prefeitura Municipal de Marechal Cândido Rondon, DOF-DEFron, com o grupo SALVE (Entidade Filantrópica) e Empresa Itaipu-Binacional. Também, o NEPOM de Foz do Iguaçu possui convênio com a Empresa Itaipu-Binacional. Destaca-se que estes modelos operaram com transparência e formalidades para que não desviem de sua finalidade de interesse público preservando a Unidade de ameaças à sua imagem.

#### Parcerias Operacionais

A ação de Unidades Especializadas parte do lançamento de patrulhas em um determinado espaço com a pretensão de culminar sua ação em uma ocorrência policial e os desenlaces legais posteriores. Assim, é necessário dar continuidade ao ciclo de polícia conduzindo produtos e pessoas a uma Delegacia da Polícia Civil, Receita Federal ou Polícia Federal mais próxima do fato. Isto, também, necessita de articulação e perfeito ajuste. No Mato Grosso o GEFron não possui Delegacia Especializada funcionando junto ao Grupo, assim, as ocorrências são conduzidas às Delegacias de Polícia mais próxima do fato, sendo geralmente da Polícia Civil em razão das distâncias até a Unidade da Polícia Federal na fronteira do Estado. Quando não está clara a caracterização de crime internacional o atendimento é feito de imediato pela Polícia Civil e no curso do processo, se necessário, os autos de flagrante ou inquéritos são remetidos à instância competente para sua condução.

### 1.2.1.13. CONSTRUÇÃO TÉCNICA-OPERACIONAL E APRENDIZAGEM

A formalização de procedimento visando à construção de protocolos de ação não foi encontrada nas Unidades Especializadas. O GEFron está construindo uma Diretriz Operacional onde consta inclusive o perfil de profissionais para a Unidade e procedimentos técnicos de abordagem em vias terrestres e hídricas.

Os temas que refletem a preocupação dos operadores referem-se à elevação da qualidade técnica pelo conhecimento do ambiente, de fortalecer comunicabilidade, utilização plena da funcionalidade dos meios disponibilizados e melhoria das habilidades em relação às abordagens em terra e água. Reforça-se, portanto, que o profissional deste tipo de Unidade é um agente portador de variadas características profissionais tornando-o capaz de realizar múltiplas tarefas.

O treinamento específico para profissionais que venham a compor Unidades Especializadas somente foi verificado no Mato Grosso do Sul no Departamento de Operações de Fronteira (DOF). Nos demais estados aproveitam os Cursos oferecidos pela SENASP dentro da Estratégia Nacional de Segurança Pública de Fronteiras.

A tradição oral é a maneira de transferir conhecimento sem a formalização escrita. Nos Núcleos especializados da Polícia Federal, no GAECO, no Grupo de Repressão da Receita Federal e na Delegacia Fluvial, tal prática é adotada em relação aos novos profissionais que chegam para integrar o grupo de trabalho. Mesmo que seja importante esta relação, o tempo despendido para esta difusão de conhecimento prático é largo. Alega-se a falta de tempo para que não se produza doutrina operacional escrita, ou que esta já está fundamentada nos cursos de formação profissional. Ora, a prática local acaba sendo peculiar devido às características geográficas, delitos e modo de atuação de criminosos na região, a construção destes referenciais elimina o retrabalho na preparação técnica, minimiza os riscos operacionais e permite a difusão das práticas a outras regiões para fomentar mudanças de positivas dos níveis de qualidade.

#### 1.2.1.14. LOCALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

A percepção dos Gestores aponta que é importante a descentralização da Unidade em relação à Secretaria de Segurança Pública ou Instituição a que esta subordinada, bem como em relação à sua localização junto à linha de fronteira ou município localizado na faixa de fronteira, o que permite maior agilidade no lançamento de patrulhas e conexão com a realidade fronteiriça.

#### 1.2.1.15. COMPOSIÇÃO ADMINISTRATIVA

São aplicados na Administração da Unidade em média 15% de profissionais distribuídos nas áreas de controle de Pessoal, Planejamento, Instrução, Tecnologia da Informação, Comunicação Social, Logística e Tesouraria.

Está informação é importante na medida em que a implantação de uma Unidade Especializada deve prever profissionais necessários para a atuação na sua administração.

### 1.3. ANÁLISE ESPECÍFICA DO MODELO DE ATUAÇÃO UNIDADES ESPECIALIZADAS EM VIAS HÍDRICAS

#### 1.3.1. ATIVIDADE OPERACIONAL

Abre-se um espaço de análise específico para o modelo de Unidade que atua em vias hídricas em razão de sua peculiaridade técnica

Na análise da atuação dos órgãos policiais verifica-se que a atuação da patrulha é parte de um sistema que envolve atribuições de polícia ostensiva e judiciária podendo estar presente na mesma estrutura (NEPOM, DOF-DEFRON) ou não (GEFRON, BPFRON, DEFLU, FIRR), porém, a atribuição das Unidades tem por base, na maior parte das Amostras, a Polícia Ostensiva, com ações de patrulha terrestre e / ou embarcada na fronteira visando a prevenção e repressão imediata.

**Tabela 92**  
Atividades Operacionais

| Instituições | Atividade  |
|--------------|--|
| NEPOM (PR)   | Ciclo Pleno de Polícia   |
| GEFRON (MT)  | Polícia Ostensiva  |
| BPFRON (PR)  | Polícia Ostensiva  |
| DEFLU (AM)   | Polícia Judiciária   |
| FIIR (AM)    | Polícia Ostensiva, Bombeiros, Judiciária e Técnico- Científica |

Fonte : Dados de Pesquisa

### 1.3.1.1. PARÂMETROS

De acordo com os dados de pesquisa é possível propor construtos que organizam os parâmetros de funcionamento operacional.

### 1.3.1.2. OPERABILIDADE

Com base nos dados é possível construir uma classificação que abranja o número de profissionais aplicados, o custo operacional e a capacitação para condução das embarcações com o objetivo criar classes como um referencial para organização da Unidade.

**Tabela 93**  
Classificação de Operabilidade

| PARÂMETROS DE OPERABILIDADE                     | DESCRIÇÃO                                       | CLASSE |
|---|---|--------|
| Efetivo aplicado em Operações                   | 2 a 5 profissionais                             | 1      |
|   | 6 a 10 profissionais                            | 2      |
|   | Mais de 10 profissionais                        | 3      |
| Custo Operacional (Mês/Grupamento) I            | 1.000,00 a 5.000,00                             | 1      |
|   | 5.001,00 a 15.000,00                            | 2      |
|   | Acima de 15.000,00                              | 3      |
| Constituição - Habilidade Técnica para Condução | 01 Piloto                                       | 1      |
|   | 01 Piloto e um auxiliar                         | 2      |
|   | 02 Pilotos, Marinheiro de Máquinas, Eletricista | 3      |

Em R\$, estimado e considerando Manutenção e Combustível  
Fonte: Consultor: Análise de Dados de Pesquisa

**Tabela 3 I**  
Classificação de Operabilidade por Instituição

| PARÂMETROS DE OPERABILIDADE                     | DESCRIÇÃO   | CLASSE              |
|---|---|---------------------|
| Efetivo   | Unidades de Polícia Embarcada GEFRON e BPFron             | 1                   |
|   | Delegacia Fluvial da Polícia Civil- Manaus-AM             | 2                   |
|   | NEPOM (PR)-Polícia Federal                                | 3                   |
| Custo Operacional (Mês/Grupamento) I            | Unidades de Policia Embarcada: GEFRON e BPFron            | 1                   |
|   | Delegacia Fluvial da Polícia Civil- AM                    | 2                   |
|   | NEPOM (PR) Polícia Federal                                | Não disponibilizado |
| Constituição - Habilidade Técnica para Condução | Unidades de Polícia Embarcada GEFRON e BPFron; NEPOM-(PR) | 1                   |
|   | Delegacia Fluvial da Polícia Civil- AM                    | 2                   |

Fonte: Análise de Dados de Pesquisa

O NEPOM de Foz do Iguaçu tem constituição fixa de vinte policiais, um funcionário administrativo da Polícia Federal e um mecânico (funcionário terceirizado), como o Núcleo opera dentro da Hidrelétrica de Itaipu no Rio Paraná a vigilância de Instalações é realizada por funcionários terceirizados da Empresa Itaipu Binacional. O lago da Hidrelétrica de Itaipu estende-se de Foz do Iguaçu até o Município de Guaíra, em uma extensão de 180 km. No município de Guaíra está sediado o NEPOM-Guaíra, cujos dados não foram disponibilizados por aquela Delegacia da Polícia Federal.

### 1.3.1.3. CAPACIDADE DE NAVEGAÇÃO

A capacidade de navegação é descrita dentro dos parâmetros de autonomia, extensão e apoio de transporte terrestre.

**Tabela 94**  
Capacidade de Navegação

| PARÂMETROS DE CAPACIDADE                  | DESCRIÇÃO           | CLASSE |
|---|---------------------|--------|
| Autonomia para Atuação em Campo           | 01 a 02 dias        | 1      |
|   | 03 a 07 dias        | 2      |
|   | Mais de 08 dias     | 3      |
| Abrangência                               | 1 km a 50 km        | 1      |
|   | 50 km a 150 km      | 2      |
|   | Acima de 150 km     | 3      |
| Apoio de transporte terrestre embarcado I | Não disponível      | 1      |
|   | 01 a 02 veículos    | 2      |
|   | Mais de 02 veículos | 3      |

Capacidade de Transportar veículo de duas e ou 4 rodas para operações em terra a partir da Base flutuante.

Fonte: Análise de Dados de Pesquisa

**Tabela 95**  
Capacidade Operacional por Instituição

| PARÂMETROS DE CAPACIDADE                | INSTITUIÇÃO   | CLASSE |
|---|---|--------|
| Autonomia para Atuação em Campo         | Unidades de Policia Embarcada: GEFRON e BPFron                                | 1      |
|   | NEPOM-Foz do Iguaçu   | 2      |
|   | Delegacia Fluvial da Polícia Civil – AM,                                      | 3      |
| Abrangência                             | Unidades de Policia Embarcada: GEFRON e BPFron                                | 1      |
|   | Marinha do Brasil, Delegacia Fluvial da Polícia Civil-AM, NEPOM-Foz do Iguaçu | 3      |
| Apoio de transporte terrestre embarcado | NEPOM-Foz do Iguaçu, Unidades de Policia Embarcada: GEFRON e BPFron           | 1      |
|   | Delegacia Fluvial da Polícia Civil-AM   | 3      |

Fonte: Dados de Pesquisa

A atuação nos grandes rios da Amazônia, seja no estado do Amazonas e Pará acarreta uma dependência maior de meios. Há necessidade de utilização de bases flutuantes que são embarcações de grande porte com capacidade de transporte de um grande número pessoas, transporte de outras embarcações menores e espaço para alojamento de profissionais. Este tipo de embarcação foi encontrada na unidade Especializadas da Polícia Civil em Manaus e o Núcleo Especializado de Polícia Marítima de Manaus. Nestas Unidades a base flutuante tem capacidade de transporte de veículo para incursões terrestres, embarcações rápidas para abordagem e patrulhamento. Este tipo de embarcação requer uma capacidade tecnológica (radares e batímetros, por exemplo) e habilidades de condução de alta complexidade para navegação já que envolve grandes embarcações e exige tripulação (mecânicos e auxiliares de máquinas). O custo desta operação acaba por ser elevado, considerando-se desde a compra de embarcações, formação de tripulação, o custeio para manutenção e combustível.

#### 1.3.1.4. ATIVIDADE OPERACIONAL EMBARCADA

**Tabela 96**  
Variáveis da navegação operacional

| Variáveis da navegação operacional | Demanda  |
|------------------------------------|--|
| Clima                              | Variados tipos de embarcações para o atendimento do volume de águas dos rios de acordo com a época do ano                          |
| Riscos                             | Variados tipos de embarcações para minimizar riscos de intervenções  |
| Distâncias                         | Embarcações que conjuguem proteção operacional, alojamentos e transporte de meios.   |
| Conhecimento Técnico               | Os protocolos operacionais em ações embarcadas exigem alto nível de preparação dos profissionais.                                  |
| Logística                          | -Estruturas físicas (cais, depósitos, etc.);<br>-Orçamento: Peças e serviços;<br>-Adequação de meios às características regionais. |

Fonte: Dados de Pesquisa

**Tabela 97**  
Tipo de embarcações de acordo com a atividade

| ATIVIDADE             | Embarcação   |
|-----------------------|--|
| Infiltração           | Embarcações pequenas e descaracterizadas utilizadas para produção de conhecimento de Inteligência podendo ser de fibra ou alumínio, para até quatro pessoas.   |
| Patrulha e abordagem  | Embarcações pequenas e médias de alumínio, fibra ou infláveis calado baixo, Embarcações devem permitir o abrigo do frio e sol, para os rios do Arco Sul. Capacidade para até 10 pessoas. Podendo estar constituída de torre de artilharia para posicionamento de metralhadora. |
| Transporte De Pessoal | Embarcações de médio ou grande porte com motores de acima de 150 hp com capacidade de transportar mais de 10 pessoas   |
| Treinamento           | Embarcações pequenas e descaracterizadas   |

Fonte: Análise de Dados de Pesquisa

Não foi disponibilizada pelas Instituições de segurança públicas federais, à pesquisa, dados com a especificação de embarcações, levando-se a uma classificação baseada em observação de campo e na lista disponibilizada pela Delegacia Fluvial da Polícia Civil de Manaus.

**Tabela 98**  
Tipo de embarcações por Instituição

| ATIVIDADE             | INSTITUIÇÃO  |
|-----------------------|--|
| Infiltração           | NEPOM-Foz do Iguazu e Manaus<br>Delegacia Fluvial da Polícia Civil-AM                    |
| Patrulha e abordagem  | NEPOM Foz do Iguazu<br>Delegacia Fluvial da Polícia Civil-AM<br>BPFron<br>GEfron<br>FIRR |
| Transporte De Pessoal | NEPOM-Foz do Iguazu<br>Delegacia Fluvial da Polícia Civil-AM<br>BPFron<br>Gefron         |
| Treinamento           | NEPOM-Foz do Iguazu<br>Delegacia Fluvial da Polícia Civil-AM                             |

Fonte: Dados de Pesquisa

Constata-se, que tanto nos Estados do Amazonas e Paraná, há uma preferência por embarcações de calado baixo, ou seja, que não necessitem navegar em águas de grande profundidade permitindo maior flexibilidade na navegação. Este tipo de conhecimento em torno dos modelos de embarcações é conhecimento consolidado pelos profissionais das Instituições analisadas, bem como em estudos produzidos principalmente pela Polícia Federal. Assim é necessário aproveitar estas informações existentes adequando-as ao serviço e à região de atuação:

A decisão do barco deve ser tomada por região e por quem vai trabalhar, não tem como padronizar para o país todo. Num contexto em fronteira é mais complicado do contexto do restante do país em que você não precisa de uma proteção balística (JOÃO CARLOS CALORI, AGENTE DA POLÍCIA FEDERAL-NEPON-FOZ DO IGUAÇU. ENTREVISTA).

A escolha de embarcações deve levar em consideração, dentre outros aspectos, o tipo de serviço em que será utilizada e as águas em que irá navegar. Verificou-se junto à FIRR que a utilização dos barcos de alumínio que foram adquiridos para operarem no Rio Solimões, não suportou a navegação, vindo a sofrer rachaduras na solda do casco. Para os profissionais da região o ideal seriam barcos de fibra com as seguintes vantagens: a) custo de manutenção menor; b) poderem ser recuperados na localidade em casos de avaria ficando fora de operação por curto espaço de tempo.

Também, foi ressaltado que as embarcações para patrulhamento embarcado devem ter estabilidade para suportar deslocamentos dos profissionais quando de uma abordagem. A partir de entrevista com gestores percebe-se que a média de composição de patrulhas embarcadas é de três policiais pela restrição de efetivo.

Na região Amazônica tem-se caracterizada a necessidade de utilização de embarcações que garantam:

- **Permanência:** caracteriza-se pela atuação por períodos médios (até sete dias) e longos (acima de sete dias), exigindo condições de alimentação e descanso aos profissionais. Neste tipo de utilização de meios, ocorre a necessidade de trazer junto à embarcação, utilizada como base operacional, outras mais leves que permitam rápidos deslocamentos. Também, pode ser necessário o deslocamento de veículos terrestres para incursões pelas margens dos rios de forma mais ágil. A capacidade de abrigar uma equipe de maior número de profissionais neste tipo de embarcação permite um poder de ação proporcional. Enquadram-se neste tipo de meio, barcos como catamarãs, ferry-boat, etc.
- **Intervenção Rápida:** para ações de observação e abordagem são necessárias embarcações detenham capacidade distintas:
- **Intervenção rápida:** a curta distância, utilizando-se de embarcações com capacidade de transporte de no mínimo quatro pessoas e motores com maior potência;
- **Intervenção rápida:** a longa distância, exigindo as características acima, porém, com moderado consumo de combustível. Aspectos logísticos como o abastecimento na região Norte do Brasil é básico para o planejamento na medida em que não se tem locais de abastecimento e, onde existir, quando em operações, ao se estacionar pode haver o comprometimento da ação.

As características da Amazônia determinam uma capacidade logística muito variada para o enfrentamento das barreiras naturais associadas aos riscos operacionais.

Nos estados do Mato Grosso e Paraná, as operações envolvem basicamente embarcações de intervenção Rápida.

### 1.3.1.5. CUSTOS OPERACIONAIS

A ação de uma Unidade Especializada em hidrovias possui caráter operacional aliviando-a de encargos administrativos, porém, isto não significa descuidar com o controle de custos operacionais. Mesmo estando fora da Unidade este controle, os dados iniciais são produzidos através de planilhas de registro de navegação realizado pela patrulha embarcada. Também, os profissionais devem conhecer o custo de operações como forma preocuparem-se com a produtividade.

**Tabela 99**  
Relação entre capacidade de Operação e o custo

| Capacidade de operação | Custos |
|------------------------|--------|
| Maior                  | Maior  |
| Menor                  | Menor  |

O controle de custos revela também a qualidade da gestão garantindo previsibilidade das necessidades de recursos para emprego dos meios. Isto se aplica não só a grandes frotas como também a um conjunto de pequenas embarcações. A Marinha do Brasil gerencia de forma transparente suas operações conforme dados de custos disponibilizados:

**Tabela 100**

Custo Operacional Diário de Meios (R\$) - 9º Distrito Naval-Marinha do Brasil-2014

| MEIO                         | Manutenção de equipamento | Consumo de material Comum | Gastos com Combustível | Gastos com alimentação | Diárias de serviço |
|------------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|
| NPaFlu Classe Pedro Teixeira | 7.240,00                  | 1 185,00                  | 8.880,00               | 1.075,00               | -                  |
| NPaFlu Classe Roraima        | 5.355,00                  | 816,00                    | 6.130,00               | 815,00                 | -                  |
| NAsH Classe Oswaldo Cruz     | 5.510,00                  | 690,00                    | 7.595,00               | 700,00                 | -                  |
| NAsH Montenegro              | 5.510,00                  | 670,00                    | 6.255,00               | 615,00                 |                    |
| NAsH Soares de Meirelles     | 5.510,00                  | 640,00                    | 6.750,00               | 630,00                 |                    |
| Helicóptero (hora de voo)    | 3.620,00                  | -                         | 700,00                 |                        | 570,00             |
| Agência Flutuante            | 580,00                    | 300,00                    | 340,00                 |                        | 860,00             |
| Lancha Capitania             | 360,00                    | 300,00                    | -                      |                        | 350,00             |

NaFluPa: Navio Patrulha Fluvial

NAsH: Navio Assistência Hospitalar

Fonte: 9º Distrito Naval da marinha do Brasil.

### 1.3.1.6. APOIO A EMBARCAÇÕES

**Tabela 101**

Meios disponíveis para apoio de embarcações em operações

| TIPO                       | INSTITUIÇÃO                                       |
|----------------------------|---|
| Motocicletas e quadriciclo | Orgânico: NEPOM-Foz do Iguaçu<br>BPFron<br>GEFRON |
| Utilização de cães de faro | GEFRON  |
| Apoio aéreo                | Externo a todas as Instituições                   |

Fonte: Dados de Pesquisa

O apoio aéreo dos NEPOM da Polícia Federal depende de autorização da Coordenação de Aviação Operacional em Brasília. As demais Unidades operam com a disponibilidade de apoio aéreo a partir das Secretarias de Segurança Pública dos estados.

## 1.4. ANÁLISE DE QUESTIONÁRIO

Foram aplicados questionários aos profissionais das Instituições objeto da pesquisa buscando trazer ao corpo do trabalho a forma com que eles interpretam a atmosfera em que se insere a atuação da Unidade Especializada.

## 1.5. GESTOR

Os gestores indicam como princípios institucionais: a legalidade, moralidade, hierarquia, disciplina, respeito aos direitos humanos. Assim, reforçam a sua característica formal preocupada com o controle das atividades. A estrutura burocrática mecanizada possui uma forte tendência de priorizar inicialmente aspectos internos de gestão para alcançar seus objetivos. Apesar do modelo ser inerente às instituições públicas, não se deve esquecer que há adaptações principalmente em relação à abertura necessária à compreensão do ambiente em que atua e sua variabilidade.

É importante ter-se presente que o cuidado com os aspectos internos da Organização não deve estar acima dos objetivos operacionais e a efetividade dos serviços, sob pena de perda de desempenho. Então, equaliza-se a necessidade de controle e padronização de processos internos, com a agilidade na tomada de decisão, diminuindo-se os níveis hierárquicos da estrutura e garantindo aos operadores uma autonomia operacional que permita alcançar a efetividade no serviço.

No mesmo sentido, a referência à “Técnica”, “Moralidade” “Preparo” como características importantes para o profissional de uma Unidade Especializada (Tabelas 61 e 68) está relacionada a uma combinação dos modelos burocrático mecanizado e profissional, tendo-se o desafio de alcançar primeiro a instância do desenvolvimento técnico, através do planejamento de ensino, depois, pressupor espaços de autonomia aos distintos níveis de autoridade para a tomada de decisão e, principalmente, ter-se disponível confiança na conduta do profissional.

## 1.5.1. OPERADORES

O questionário apresentado aos operadores possui categorias que transitam pelo ambiente, estrutura de atuação e perfil, bem como de preparação técnica.

**Tabela 102**

Questões: Categorias e percentual de acordo com as respostas apresentadas

| <b>Categoria</b>                           | <b>Questão</b>   | <b>Resposta</b>                         | <b>Percentual de acordo com as respostas</b> |
|--|--|---|--|
| Ambiente                                   | O ambiente interfere no trabalho quanto à necessidade de veículo, armamento e equipamento? | SIM                                     | 90,47%                                       |
|  | Grau de propensão ao delito na região de trabalho?   | ALTO                                    | 85,71%                                       |
|  | Considera importante a constituição da Unidade Especializada por múltiplos órgãos          | SIM                                     | 100%   |
|  | Delito que mais preocupa na atividade profissional   | Tráfico de Drogas e armas               | 47 %   |
|  |  | Homicídio                               | 21,7%  |
| Confia nas autoridades dos países vizinhos | NÃO  | 42%                                     |  |
| Desempenho                                 | Como você considera a Unidade Especializada?   | Não pode responder                      | 47%  |
|  |  | EFICAZ, MAS PODE MELHORAR               | 71%  |
| Especialização                             | Como você considera seu nível de especialização?   | MÉDIO                                   | 76%  |
|  | Assunto para treinamento   | Abordagem e busca a pessoas em veículos | 38%  |
|  |  | Idiomas                                 | 14%  |
|  |  | Policimento Embarcado                   | 19%  |

| <b>Categoria</b>       | <b>Questão</b>   | <b>Resposta</b>                   | <b>Percentual de acordo com as respostas</b> |
|------------------------|--|-----------------------------------|--|
| Perfil Profissional    | Característica importante para o profissional da Unidade Especializada             | Honestidade                       | 11 %   |
|                        |  | Experiência                       | 7%   |
|                        |  | Conhecimento da região            | 7%   |
|                        |  | Preparo físico                    | 7%   |
|                        |  | Conhecimento de segurança pública | 7%   |
| Incentivo Profissional | É favorável a um modelo de premiação baseado no atingimento de metas operacionais? | SIM                               | 87,5%  |

Fonte: Dados de Pesquisa

Os operadores consideram importante a aprendizagem específica para profissionais que trabalhem em fronteira. Especializar é elevar o conhecimento em áreas que se considerem como prioritárias para executar um serviço.

Para estimular a permanência dos policiais e a continuidade de seus esforços, dentro destes padrões esperados, são tidos como relevantes os estímulos financeiros por produtividade. A premiação por produtividade é aceita pela amostra sob a justificativa de valorizar o policial, elevar a qualidade do serviço e inibir a corrupção.

Também, o questionário aplicado aos operadores demonstra que é considerada importante a atuação integrada em fronteira com as instituições cumprindo cada uma suas atribuições.

De outra forma, considerando que o sistema de fronteira também deve levar em consideração atores do país vizinho, verifica-se nos questionários uma relação de baixa confiança nas autoridades de segurança pública dos países vizinhos ou a manifestação de que não é possível responder. Ou seja, demonstra que não há uma relação profissional que possa dar base a uma análise pessoal do participante.

## I.6. ANÁLISE DE DADOS DE OBSERVAÇÃO

### I.6.1. ANÁLISE DE DISCURSO:

A utilização desta técnica visa trazer ao estudo posicionamentos que não são oferecidos pelos profissionais em questionários e entrevistas, porém, são detectados em conversas informais:

#### I.6.1.1. GESTORES ESTADUAIS:

- A Polícia Federal de forma geral não propicia um canal de Inteligência capaz de ampliar a produtividade das Unidades Especializadas estaduais dificultando uma relação de confiança entre as Instituições;
- Gestores de Órgãos Públicos estaduais de Unidades Policiais de serviço ordinário, posicionam-se desfavoráveis à constituição e a atuação das Unidades Especializadas em razão de: a destinação de recursos materiais para as Unidades Especializadas deveria também contemplar as Unidades Ordinárias de Polícia localizadas na fronteira, quando se prioriza uma Unidade Especializada não se qualifica a atuação dos órgãos locais. para a constituição de Unidades Especializadas retiram-se profissionais de Órgãos Policiais agravando-se a falta de capital humano em outras atividades.
- Atuação de órgãos de Defesa requer por tática um maior número de profissionais meios aplicados elevando o custo da operação; é rígido quanto ao seguimento do planejamento resultando em pouca agilidade e possui menor discricionariedade e lentidão na tomada de decisão;
- Os órgãos Federais de Defesa restringem a atuação em fronteira a fiscalizações administrativas de documentação de embarcações, ou a ações em curtos períodos em grandes Operações. Ações patrulhamento em rios, lagos, em vias terrestres de forma ordinária são restritas. Gestores de Órgãos de Segurança Pública Estaduais percebem tal modelo como resultante do temor dos Comandantes locais de provocarem confrontos com autoridades dos países vizinhos, ao desencadearem ações rotineiras de patrulha com o fim de segurança de fronteira no exercício de seu poder de polícia.

#### I.6.1.2. 4.5.1.2 GESTORES FEDERAIS:

- Gestores de Segurança Pública Federais consideram desnecessária a criação de Unidades Especializadas nos estados, devendo a ação estadual restringir-se às atividades normais de polícia ostensiva e judiciária, principalmente, com estratégias com foco na logística do crime;
- Gestores Federais e Estaduais consideram que a imagem criada em torno de uma Unidade Especializada, relacionada à sua capacidade meios, técnica e honestidade de seus profissionais, é fundamental para minimizar reações violentas por parte de criminosos. A história construída em torno das ações, a certeza de retidão de conduta, o temor de que diante da recalcitrância haverá em nível superior a reação legalmente amparada, fazem parte do contexto de atuação da Unidade.
- Órgãos Federais de Defesa prescindem da presença de Órgãos de Segurança Pública em suas ações em razão da sua capacidade técnica de detectar circunstâncias que envolvam ações criminosas.

## 1.7. DADOS COMPLEMENTARES: MODELOS DE ATUAÇÃO PERCEPÇÃO DE GESTORES - ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA NAS FRONTEIRAS

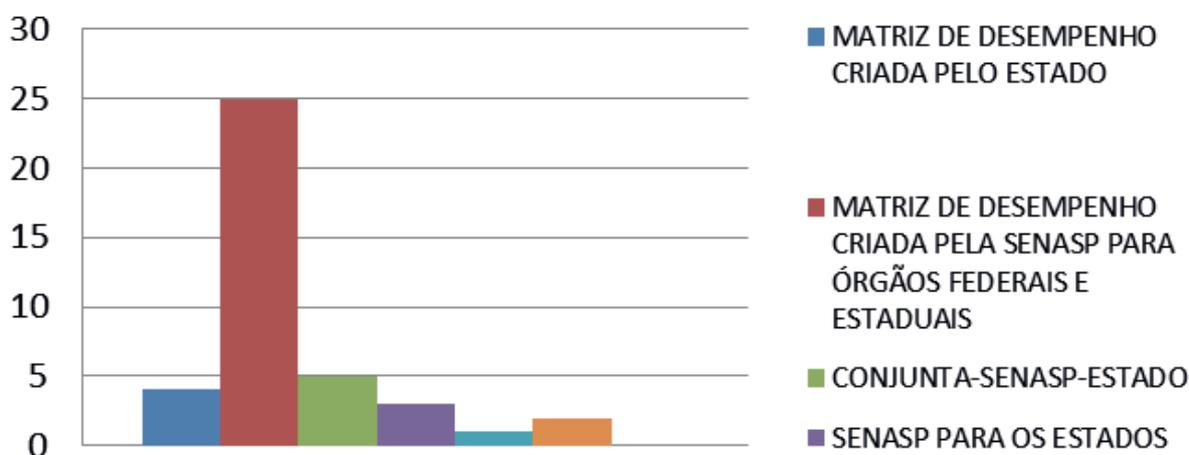
Foi trazido à presente Pesquisa questionários aplicados a um conjunto de 40 (quarenta) gestores dos 11 (onze) Estados localizados na fronteira do Brasil objetivando trazer a tona suas percepções sobre o funcionamento de Unidades Especializadas. Foi aplicado um questionário respondido por estes Gestores (Conforme Dados de Pesquisa), durante Encontro Técnico da Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras

### 1.7.1. ANÁLISE DE QUESTIONÁRIO

**Gráfico 68**

Controle de Resultados da ENAFRON

Qual a melhor maneira de controlar os resultados das ações operacionais da ENAFRON?

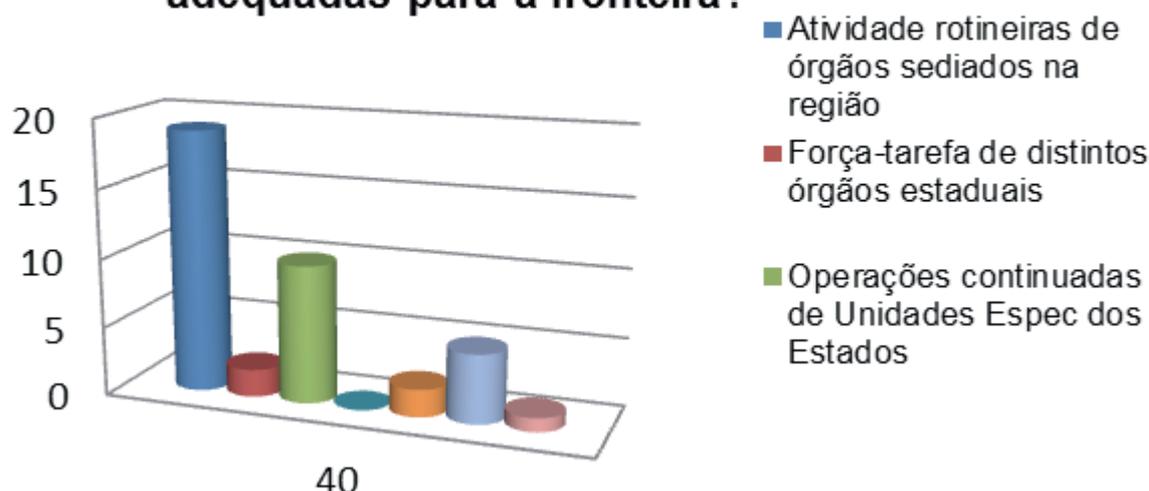


Fonte: Dados de Pesquisa

A gestão de resultados, como modelo de qualidade técnica para conduzir à produtividade de uma Unidade Especializada é um compromisso ajustado expressamente pelos Estados quando à adesão à Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras por meio do recebimento de recursos já que este é o padrão que guia a Administração Federal. A percepção dos gestores estaduais ocorre neste sentido, de que todo o esforço em torno da ENAFRON deve seguir um consenso desde a construção de uma Matriz que apresente princípios, valores e parâmetros de desempenho, quanto especifique como a Unidade Especializada será monitorada de acordo com indicadores gerais e peculiares à região em que atua.

**Gráfico 69**  
Modelo Operacional

**Qual o modelo operacional de atuação em segurança pública que você julga mais adequadas para a fronteira?**



Fonte: Dados de Pesquisa

O fato desta pesquisa ter ocorrido em Reunião Técnica da Enafron no Arco Norte deve ser levado em consideração na apreciação dos dados uma vez que o número maior de representantes acabou sendo dos estados do norte do Brasil. Porém, ainda assim, é relevante a percepção do conjunto de gestores estaduais no sentido de ter-se ou não a constituição de Unidades Especializadas.

Assim, 83,3% dos gestores do norte do Brasil consideraram que se deve atuar em fronteira com os órgãos públicos de atividades rotineiras de segurança já existentes na região, e 16,7% considerou que a atuação deve ocorrer com Unidades Especializadas dos estados.

Os gestores de Rondônia, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul (Arco Central) consideraram em um percentual de 63,6% que a Unidade Especial de fronteira deve ser do Estado. 27,3% dos gestores consideraram que a atuação em fronteira deve ser com os órgãos já existentes e 10,1% que a atuação deve ser por órgão federal especialmente constituído para tal tarefa.

Os gestores do Sul do Brasil consideraram em 75% das opções que as Unidades Especializadas devem ser responsabilidade dos Estados.

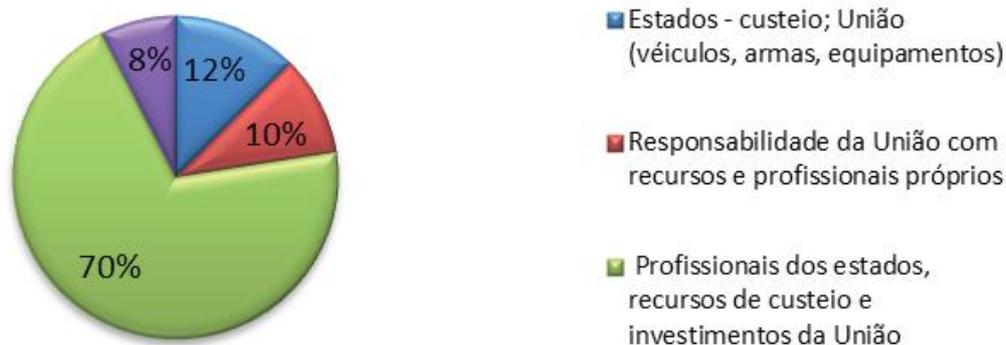
Está distinção demonstra que a opinião tem forte vinculação com a característica de ocupação urbana de cada região. Ou seja, Estados com uma menor ocupação populacional na linha de fronteira também não possuem grande disponibilidade de profissionais naquela região, levando-os a operar eventualmente com o efetivo reduzido já existentes no local, ou compondo um grupamento de profissionais vindo de locais distantes da fronteira, elevando o custo operacional. Nos Estados do Sul pela alta densidade populacional, que acarreta a presença de Instituições de Segurança pública na fronteira, a mobilização de capital humano e meios seria menos onerosa para a Administração.

Comparando estes resultados com a questão que trata de recursos financeiros, ou seja, quais as responsabilidades que deveriam ser divididas entre União e Estados, diante da constituição de Unidades Especializadas, tem o seguinte resultado: 70% dos gestores que responderam o questionário optaram por dividir a responsabilidade pela constituição das Unidades Especializadas entre Estados e União, estando o capital humano a cargo dos estados e os recursos de custeio e investimentos a cargo do Governo Federal.

### Gráfico 70

#### Recursos para a Unidade Especializada de Segurança Pública

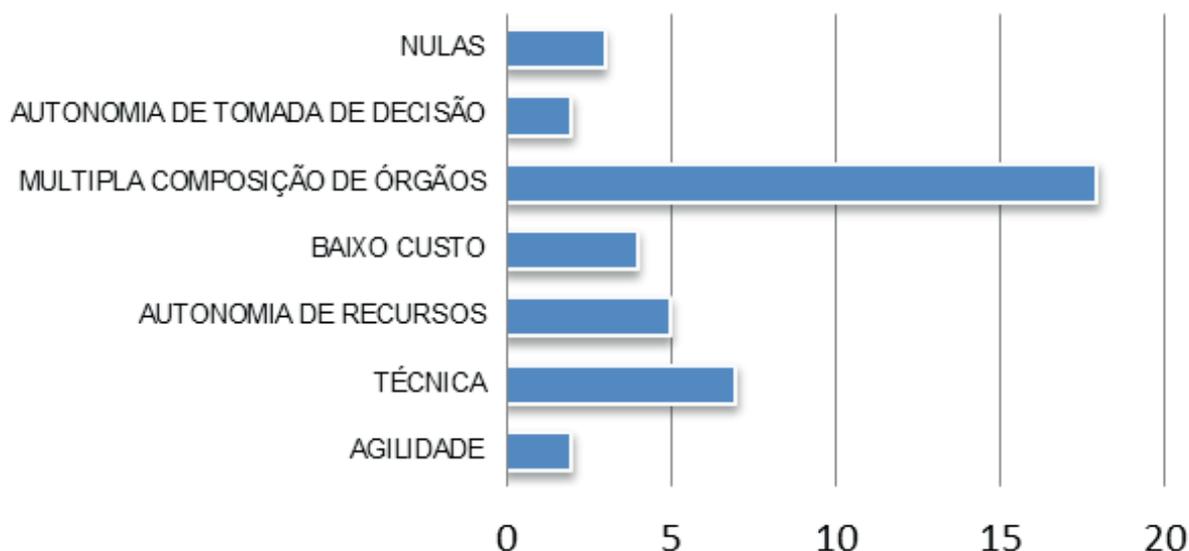
##### Recursos financeiros para uma Unidade Especializada de Segurança Pública em Fronteira



Fonte: Dados de Pesquisa

**Gráfico 71**  
Característica Fundamental de uma Unidade Especializada

### I° CARACTERÍSTICA FUNDAMENTAL

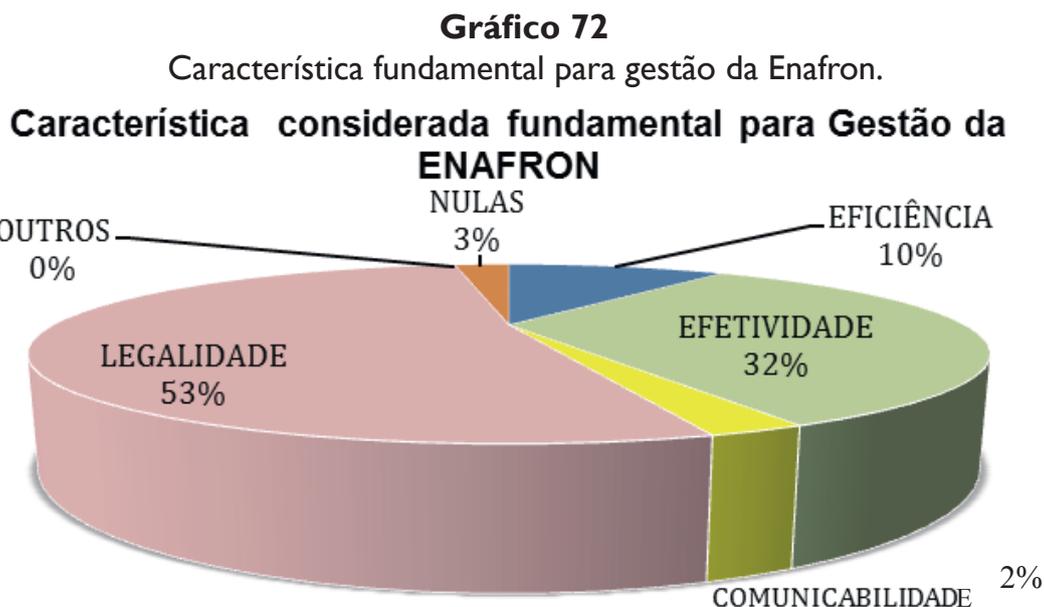


Fonte: Dados de Pesquisa

Os gestores pesquisados consideraram, em 45% das respostas, que a característica fundamental de uma Unidade Especializada deve ser a múltipla constituição de órgãos na medida em que se tenha a lógica do sistema de segurança pública participando das ações em fronteira, exatamente pela complexidade dos delitos, seja de repercussão interna como internacional.

A gestão da ENAFRON deve ser compreendida como um processo Estratégico, Tático e Técnico Operacional com interdependência de entre estruturas políticas e técnicas. Desta maneira, a linha de fluxo e refluxo neste processo é direcionada pelos princípios legais, que aderem aos princípios técnicos de forma a criar, em todas as instâncias, da União, Estados e Municípios, a responsabilidade com a eficácia da execução tanto financeira, quanto na linha final que é a execução operacional eficaz de segurança pública. O destaque dado à legalidade permeia estes espaços da gestão pública até a ação de segurança pública, onde mais significativamente a legalidade aparece na forma de alcançar a repressão qualificada aos delitos fronteiriços. Nesta linha de ação, quando aplicada a técnica, o material disponível e a conduta pessoal, a legalidade, como atitude incorporada, representa a capacidade de Unidade Especializada de reduzir riscos.

Cruzando estes resultados com as práticas verificadas junto às Instituições percebem-se outras possibilidades. As amostras trazem uma diversidade de constituição dentro da perspectiva de coexistência operacional permanente de distintos órgãos. Isto ocorre no Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (GAECO-PR) e, ainda, o exemplo de atuação dos Navios Hospitais da Marinha do Brasil na Amazônia, uma cooperação entre Defesa e Saúde.



Fonte: Dados de Pesquisa

## I.8. VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES DE PESQUISA

### I.8.1. O CONJUNTO DE MODELOS DE UNIDADES ESPECIALIZADAS NA FRONTEIRA POSSUI CARATERÍSTICAS RELACIONADOS ÀS PRÁTICAS DE: OCUPAÇÃO TERRITORIAL, ESTRUTURA, PAPÉIS, VALORES PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO.

- **Ocupação territorial:** De acordo com a circunscrição da organização priorizando-se municípios da linha de fronteira. O mecanismo de atuação das Unidades constituídas de forma permanente tende a deslocar suas patrulhas às localidades mais distantes da sua sede administrativa, contrariamente, às Unidades formadas com modelos de força tarefa (ações rápidas cujo efetivo é transitório na Unidade), que tendem a restringir a sua atuação a áreas menores.
- **Estrutura:** O padrão de arquitetura das Unidades analisadas tende a possuir uma tecnoestrutura de administração junto à sua Chefia abrangendo o controle de pessoal, gestão de recursos financeiros e de material, e a gestão de operações, onde se inserem os grupos de operações com atribuição de ação ostensiva, de investigação e de Inteligência Policial.
- **Papéis:** Os procedimentos técnicos específicos (decorrentes de Plano Estratégico, Diretrizes de Perfil profissional e Técnicas de Fronteira) não estão formalizados por documento interno.
- **Princípios e Valores:** A Instituição, através da manifestação de seus profissionais, estabelece como prioridade princípios como Moralidade, Dedicção, Legalidade hierarquia e disciplina. Os valores identificados dizem da conduta profissional como dedicação, honestidade e voluntariedade.

### 1.8.1.1. O MODELO PADRÃO DE UNIDADE ESPECIALIZADA DE SEGURANÇA PÚBLICA ATENDE À NECESSIDADE DE EFETIVIDADE DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA NAS FRONTEIRAS?

A atuação de Unidade Especializada constituída por forças estaduais vem a especializar os serviços já prestados pelo estado às comunidades de fronteira através da priorização de determinados objetivos calcados no enfrentamento de delitos peculiares à região. A especialização do serviço de polícia, através de uma Unidade com foco específico, consegue dar respostas de maior qualidade a delitos de fronteira e que repercutam em outras regiões conectadas à faixa de fronteira. De outra forma, as Unidades que fazem o serviço ordinário de polícia não conseguem priorizar delitos de fronteira, o que dificulta atingir metas relacionadas a uma estratégia direcionada para este fim e nesta região.

No Estado do Paraná, analisando a legislação que cria o BPFRON, conclui-se que as suas características são de preservação da ordem pública e desenvolvimento de operações diversas na fronteira, sendo uma Unidade Especializada com possibilidade de ampla aplicação em segurança pública, de acordo com exigências que requeiram o pronto emprego de policiais na fronteira, não só relacionado a delitos fronteiriços.

No Estado do Mato Grosso, analisando a legislação que cria o GEFRON, depreende-se que as características da região de fronteira e os anseios da sociedade interferiram na decisão da administração pública estadual fomentando a criação da Unidade e, assim, dando efetividade à presença do Estado.

### 1.8.1.2. O MODELO PADRÃO DE UNIDADES ESPECIALIZADAS AJUSTA-SE À CAPACIDADE E INTERESSE DOS ESTADOS EM ATENDEREM COM QUALIDADE A POPULAÇÃO DA FRONTEIRA?

Diante dos modelos estudados é possível sua aplicação em outros Estados do Brasil, requerendo uma formalização para a atuação continuada na fronteira, com produtividade mensurável e dentro dos propósitos da Estratégia Nacional de Segurança Pública na Fronteira.

Ainda, a produtividade das Unidades Especializadas, com destaque ao DOF e GEFRON, trazida ao estudo, demonstra resultados que justificam a sua criação. Neste caso a atenção é voltada a fatos e ilícitos específicos trazendo a preocupação com a área rural e urbana dos municípios, elevando, desta maneira, a ação proativa (programada) da polícia, contrariamente as ações ordinárias acabam tendo um caráter reativo em maior grau, decorrente de delitos peculiares às relações em área urbana não permitindo, pela alta demanda, uma atenção especial às demandas específicas de fronteira.

Para esta criação segue-se um rito formal de constituição e acompanhamento, dentro de uma estratégia, ou um planejamento, focada na segurança pública em fronteira, ou seja, é necessária uma norma constitutiva de iniciativa do Governo do Estado. Aproveita-se, para tanto, a constituição dos Órgãos de Segurança Pública do Estado.

Adequa-se, esta criação, à condicionante de disponibilidade de capital humano para sua composição. Nos casos analisados houve a transferência de profissionais de outras Unidades para a constituição inicial da Unidade Especializada. Posteriormente, com a realização de cursos de formação profissional se reservou um percentual de novos policiais para completar de vagas restantes. A visão de futuro deve prever a reposição do efetivo que venha a se aposentar garantindo a sua composição mínima. Também, destaca-se o investimento em equipamento e formação na medida em que a Unidade atua de forma multimodal, ou seja, em terra e em água. A superação de obstáculos iniciais, para a captação de recursos materiais ocorreu com a realização de parcerias entre o Governo do Estado e o Governo Federal, bem como Governo Estadual e Governo Municipal.

A falta de órgãos agregados de Polícia Judiciária e Técnico-Científica, em situações analisadas na pesquisa, de um lado encontra solução pela condução de ocorrências às Delegacias já existentes nos municípios da área de atuação da Unidade. Porém, tal mecanismo funciona satisfatoriamente quando as estruturas estão próximas, pois quando os deslocamentos com pessoas presas e material apreendido ocorrer por longas distâncias, elevam-se os riscos aos profissionais diante da possibilidade de fuga, recuperação de material e resgate de presos por quadrilhas.

Quanto à estrutura organizacional o Modelo do GEFRON assemelha-se a estrutura de um Batalhão de Polícia Militar, porém, reúne um menor número de divisões agilizando os processos internos tendo: uma Administração, de pessoal e material; um setor de Operações descentralizado e um Setor de Inteligência Policial.

A falta de órgãos agregados de Polícia Judiciária e Técnico-Científica é superada pela condução de ocorrências a Delegacias já existentes nos municípios da área de atuação do Grupo Especial, contudo, é expresso pelo Coordenador que a pretensão da Secretaria de Estado de Segurança Pública em alcançar a composição de múltiplos órgãos especialmente focados em segurança pública de fronteira.

### 1.8.1.3. AS CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS REGIONAIS INTERFEREM NO MODELO DE UMA UNIDADE ESPECIALIZADA?

As características regionais relacionadas aos países fronteiriços, ao terreno e aos eixos rodoviários ou hídricos são determinantes para a logística de operação e a técnica de serviço. Também, os profissionais julgam como forte a influencia deste ambiente regional nos suas atividades. Consideram de alto risco a atuação neste espaço em razão da proximidade com centros produtores de entorpecentes na fronteira do Brasil com a Bolívia, Peru, Colômbia e Paraguai.

A multiplicidade de rede de ligação ocorre, por exemplo, em locais junto às margens do lago de Itaipu na fronteira com o Paraguai, com a presença de inúmeros portos clandestinos. Esta característica combinada com a rede de estradas que servem a região de fronteira, facilita o trânsito de veículos e pessoas que podem estar associados ao crime. Isto influencia no modelo de atuação do BPFON e do NEPOM de Foz do Iguaçu.

Outra circunstância verificada é a atuação complementar da Unidade Especializada às Unidades de Polícia Ostensiva quando suas atividades abrangem áreas urbanas, como é o caso da FIRR-AM e BPFロン-PR.

Destaca-se que o modelo de substituição de efetivos ou trocas de serviço em jornadas de trabalho também se relaciona ao ambiente na medida em que a proximidade das Bases Operacionais permite rápidos deslocamentos até os locais de atuação como é constatado junto ao Batalhão de Fronteira no Paraná.

Por fim, a proximidade com os países vizinhos leva à necessidade de estabelecimento de relações com suas autoridades formalizando-se parcerias através do Ministério das Relações Exteriores onde figurem como atores os órgãos estaduais.

Foi, por fim, verificado no estudo que as relações entre autoridades na fronteira ocorrem independente de formalizações de cooperação, onde o grau de confiabilidade entre lideranças das Instituições determina parceiras operacionais.

# Capítulo 5



**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Estudo envolveu um conjunto de Instituições de diferentes níveis da Federação, com atribuições relacionadas à Segurança Pública, Defesa e Fiscalização. Esta diversidade permite trazer elementos primordiais das práticas analisadas de forma a oferecer padrões mínimos de funcionamento das Unidades Especializadas de Fronteira aos estados que não operam com este tipo de serviço.

A Análise final restringiu a apreciação às Unidades Especializadas que possuíam um foco específico em segurança pública e ação contínua em fronteira, mesmo que os profissionais que as compunham não fossem fixos, mas sim, substituídos em período determinado.

## I. PADRÕES IDENTIFICADOS

### I.1. AMBIENTE ADMINISTRATIVO-OPERACIONAL EXTERNO

A influência externa identificada em relação às Amostras, dizem basicamente da região em que atuam e suas características geográficas, os delitos característicos e sua dependência em relação ao restante da organização a que pertencem. O vínculo organizacional refere-se à sua localização em relação ao órgão que está subordinado e sua dependência financeira.

**Tabela 103**  
Comparativo de Descentralização Organizacional

| Localização | Delitos Característicos   | Instituição                        | Vínculo Organizacional        |
|-------------|---|------------------------------------|-------------------------------|
| Amazonas    | Tráfico de Entorpecentes<br>Furto e roubo de veículos                             | FIRR                               | Descentralizado-Dependente    |
|             |   | NEPOM                              | Centralizado-Dependente       |
|             |   | Delegacia Fluvial da Polícia Civil | Descentralizado-Dependente    |
| Paraná      | Contrabando e descaminho<br>Tráfico de entorpecentes<br>Furto e roubo de veículos | BPFron                             | Descentralizado<br>Dependente |
|             |   | NEPOM-Guaíra                       | Centralizado<br>Dependente    |
|             |   | NEPOM-Foz do Iguaçu                | Centralizado<br>Dependente    |
|             |   | PRECON-Foz do Iguaçu               | Centralizado<br>Dependente    |
| Mato Grosso | Tráfico de entorpecentes<br>Furto e roubo de veículos                             | GAECO-Foz do Iguaçu                | Descentralizado<br>Autônomo   |
|             |   | GEFRON                             | Centralizado-Autônomo         |

| Localização        | Delitos Característicos   | Instituição | Vínculo Organizacional   |
|--------------------|---|-------------|--------------------------|
| Mato Grosso do Sul | Contrabando e descaminho<br>Tráfico de entorpecentes<br>Furto e roubo de veículos | DEFRON-DOF  | Descentralizado-Autônomo |

Fonte: Dados de Pesquisa

A referência feita à localização geográfica reafirma a demanda criada pelas características regionais, ou seja, a logística verificada para dar suporte ao funcionamento de uma Unidade Especializada esta relacionada à qualidade e diversidade de meios. As características dos modais de transporte são um indicativo da maior ou menor carga logística e elevação dos custos operacionais. Na região norte em que há a exigência de combinar modais aéreos, rodoviário e fluvial, além das distâncias entre as localidades, há uma maior demanda para compor a capacidade operacional e dar continuidade a uma Unidade Especializada de fronteira.

A presença da Segurança Pública na faixa de fronteira está relacionada a um maior ou menor grau de urbanização, pois naturalmente são instalados órgãos públicos em sedes de municípios da faixa ou linha o que garante a presença efetiva. Contudo, isto não significa que haja uma resposta aos delitos transnacionais já que a atenção da segurança pública é geral e não está voltada a crimes específicos.

Neste raciocínio, estados menos populosos na fronteira, mas que por ela possuem um fluxo de pessoas e produtos precisam forçar a ocupação territorial por parte da segurança pública, já que não é natural esta presença de forma mais intensa. Assim, lhes é exigido esforços maiores de meios materiais e de profissionais.

As características geográficas identificadas nos distintos arcos de fronteira do Brasil são decisivas para compreender as necessidades de gestão e a concretização da presença do Estado na linha de fronteira. As ações de segurança pública em regiões menos urbanizadas e com modais de transporte baseados em embarcações e aeronaves acaba dependendo da mobilização de profissionais de outras regiões e de uma logística diferenciada, elevando o custo para o seu emprego.

Disto resulta a necessidade de suporte financeiro através das parcerias entre o Governo Federal e os Estados gerando corresponsabilidade sobre a segurança pública. Também, as alianças estratégicas com organismos externos influenciam a institucionalização de uma Unidade Especializada desde que os parceiros tenham legitimidade para ocupar tal posição.

O marketing social em fronteira dentre tantas ferramentas possíveis de especializar o serviço de segurança pública, pode ser desenvolvido pela União e Estados para aproveitamento de oportunidades, formalizando-se parcerias com organismos privados ou públicos baseados no interesse público. Áreas como Meio Ambiente, Educação e Desenvolvimento possuem relação direta com a Segurança Pública necessitando-se uma Coordenação Estratégica para seu fortalecimento.

Nas relações criadas entre ambiente, planejamento e resultados, não se pode abrir mão da estratégia de articulação, pois se tem um campo de cooperação não só entre as instituições locais e de países vizinhos, como também, a possibilidade de implantar estratégia que iniciem na linha de fronteira e, em um segundo nível, alcancem as divisas dos estados vizinhos aos estados de fronteira.

Outra característica importante a respeito das origens de uma Unidade Especializada é percebida no estudo. Assim, três circunstâncias determinaram a criação do Órgão: A Visão Estratégica em razão da interpretação do ambiente pela própria instituição (Órgão de origem da Unidade); a iniciativa local diante das características dos delitos e suas ameaças à comunidade de fronteira; e por fim, a adequação da Instituição a uma programa, neste caso a ENAFRON do Governo Federal.

**Tabela 104**  
Origem Estratégica da Unidade Especializada

| Instituição  | Origem                                       |
|--|--|
| NEPOM-Manaus   | Estratégia Institucional                     |
| Delegacia Fluvial da Polícia Civil                                   | Estratégia Institucional                     |
| NEPOM-Guaíra   | Estratégia Institucional                     |
| NEPOM-Foz do Iguaçu  | Estratégia Institucional                     |
| Grupo de Repressão ao Contrabando-Receita federal--<br>Foz do Iguaçu | Estratégia Institucional                     |
| GAECO-Foz do Iguaçu  | Estratégia Institucional                     |
| DOF-DEFRON   | Iniciativa local                             |
| GEFRON-MT  | Estratégia Institucional                     |
| BPFRON-PR  | Estratégia Institucional a partir da ENAFRON |
| FIRR-AM  | Estratégia Institucional a partir da ENAFRON |

Fonte: Dados de Pesquisa

## I.I.I.I. AMBIENTE ADMINISTRATIVO-OPERACIONAL INTERNO

Os princípios da Administração Pública, presentes no Art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 2014) devem ser trazidos ao estudo haja vista as citações feitas pelos gestores sobre os princípios que norteavam suas Unidades Especializadas. Um padrão de segurança pública para fronteira possui sua raiz na gestão, sendo assim, reforçam-se, os princípios constitucionais da Moralidade, Impessoalidade, Legalidade e Eficiência como guia das ações em fronteira. A partir deste conjunto firmam-se características detectadas na presente pesquisa:

### I.I.I.I.1. LEGALIDADE:

- a. Legislação Básica: a formalização da Unidade Especializada através de ato formal onde se estabeleça sua subordinação, missão, objetivos, constituição e orçamento;
- b. Obediência às atribuições legais das Instituições;
- c. Respeito à circunscrição de atuação;
- d. Formalização da Estratégia e dos Planos de Segurança Pública para fronteira;
- e. Formalização da Cooperação Internacional pelo Ministério das Relações Exteriores;
- f. Formalização de parceiras com Instituições afins ao serviço.

### I.I.I.I.2. EFICIÊNCIA

- a. Planejamento Formalizado;
- b. Composição: múltipla composição de órgãos de forma a alcançar o ciclo pleno de polícia (Polícia Ostensiva, Judiciária, Técnico-Científica), além de demandas características da região de atuação (onde instituições como o Corpo de Bombeiros estão presentes);
- c. Capacidade: recursos materiais e capital humano para atingirem as metas decorrentes da missão. Esta capacidade refere-se, ainda, à especialização dos profissionais, ao esforço governamental em torno de orçamentos próprios para a Unidade Especializada;
- d. Emprego continuado;
- e. Abrangência territorial- combinação entre ocupação da área geográfica de trabalho, atendimento continuado por parte da Unidade Especializada e a capacidade (recursos materiais e profissionais) para atingir os objetivos a que se destina;

- f.** Potencialização de recursos materiais e capital humano tirando-lhes o máximo proveito para alcance de objetivos;
- g.** Agilidade;
- h.** Efetividade;
- i.** Baixo índice de acidentalidade;
- j.** Treinamento.
- k.** Formalização de Diretrizes de Conduta Profissional e premiações;

### 1.1.1.3. MORALIDADE

- a.** Dependência de conduta llibada dos profissionais para a efetividade do serviço;
- b.** Controles internos eficazes inibindo ilegalidades e reconhecendo a produtividade.

### 1.1.1.4. IMPESSOALIDADE

- a.** Tratamento isonômico ao cidadão independente da sua nacionalidade;
- b.** Seleção e dispensa de profissionais obedecendo a critérios claros de perfil e conduta;
- c.** Utilização de meios materiais e pessoas dentro da finalidade do interesse público;

### 1.1.1.5. PUBLICIDADE

- a.** Transparência;
- b.** Prestação de contas;
- c.** Facilidade de acesso por parte do cidadão aos resultados alcançados.

Embora, tais princípios, sejam aqui tratados de forma superficial, servem para demonstrar que há um vínculo lógico entre esta previsão legal e a constituição de uma Unidade Especializada de Fronteira. Existem peculiaridades em região de fronteira que para serem controladas necessitam de um padrão de gestão que abranja, por exemplo, o respeito aos limites jurisdicionais de países, trânsito de cidadãos de distintas nacionalidades, profissionais de segurança pública operando em situações adversas e não raras vezes isolados, logística operacional diferenciada, dentre tantas características. Alertando-se, também, para a múltipla operação de distintos Órgãos Públicos operando no mesmo espaço aumenta o riscos de

confronto acidental.

Ratifica-se a importância de se conceber uma Unidade Especializada como parte de um macro sistema de gestão segurança pública. Tal perspectiva é indicada no Levantamento de Governança de Segurança Pública (TCU. 2013) que analisou a Segurança Pública no Brasil sob o aspecto da Governança Pública. Neste documento nota-se a tendência de se buscar em ferramentas de gestão para alcançar a qualidade de serviços prestados. A proposta ali contida remete a um Modelo de Governança em Segurança Pública que combina duas dimensões: 1) Pública: envolvendo Estratégia, Arranjos Institucionais, Tecnologia e Conhecimento e Resultados; 2) Corporativa: Gestão, Pessoas e Controles. Indicadores decorrentes destas dimensões que são destacados:

- Sistema de Gerenciamento das ocorrências policiais;
- Oferta de serviços à sociedade por meio de sitio eletrônico;
- Alinhamento de Planos Estratégicos dos Estados com a União;
- Conhecimento de Diretrizes Federais;
- Existência de Planos Estaduais de Segurança Pública;
- Coordenação das Instituições Policiais nos Estados;
- Manutenção de indicadores do processo finalístico do serviço;
- Existência de Código de Ética.

Assim, umas das conclusões desse estudo ressalta a necessidade de formalização do Plano Nacional de Segurança Pública.

Aproveita-se, desta maneira, para firmar-se a necessidade da formalização do Plano Nacional de Segurança Pública em Fronteira em uma dimensão técnica que englobaria as Unidades Especializadas. O que há por traz desta constatação é a preocupação em se clarear princípios, valores, papéis, metas e formas de se alcançar uma ampla coalização de esforços, minimizando-se afastamentos, gerando qualidade e plasmando compromisso com resultados.

A presente Pesquisa utiliza referencias básicas de Administração em razão da tendência de buscar soluções para a Segurança Pública em ferramentas de gestão que comprometam agentes públicos e políticos com a efetividade das Políticas de Estado e de Governo.

No caso da segurança pública em fronteira agrega-se outro desafio, a mobilização de agentes políticos e públicos de países vizinhos com aproximação de objetivos e metas, uma vez que sem se ter o enlace de políticas públicas o desempenho pode ser afetado. Tal expectativa dependeria da articulação entre Estados Nacionais ajustando metas comuns.

## I.2. PROCESSOS POLÍTICOS E POLÍTICAS QUE ORIGINARAM OS MODELOS ANALISADOS

A partir da análise de campo e documentação verificou-se que há uma maior incidência em Órgãos Federais de se ter uma atenção para fronteira a partir de estratégias Institucionais. Nos estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul a estratégia de fronteira foi incorporada pela Secretaria de Segurança Pública a partir de demandas sociais identificadas pelos órgãos de segurança pública. O tempo de atuação das Unidades destes estados demonstra uma perenidade de seus modelos o DOF/DEFRON possuem 27 anos de atuação e o GEFRON, 12 anos. No estado do Amazonas e Paraná, houve uma repercussão de ações a partir da Estratégia Nacional de Segurança Pública de Fronteiras.

Nas Unidades Especializadas foi possível identificar atividades de polícia da seguinte forma:

- a. Unidades Especializadas focadas na repressão imediata com ação complementar de polícia ostensiva: BPFron e GEFRON;
- b. Unidades Especializadas com ciclo pleno: Reunindo Atividade de Polícia Ostensiva, Judiciária e Polícia Técnico-Científica: DOF/DEFRON e FIRR.

## I.3. PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS

O comparativo onde se descreve as vantagens e desvantagens encontradas nas Unidades Especializadas estudadas refere-se ao que se estabeleceu como referência conceitual a partir da Bibliografia apresentada.

**Tabela 105**  
Comparativo entre pontos positivos e negativos das Amostras

| Instituição | Positivo  | Negativo   |
|-------------|---|--|
| GEFRON      | Clareza de fundamentos e objetivos expressa em legislação;<br>Capacidade Logística (viaturas e embarcações); Especialização Técnica; Armamento, a constituição fixa de profissionais; o planejamento voltado a ações preventivas, repressivas imediatas; construção de Diretriz Técnica | Falta de efetivo para ampliar as ações na fronteira;<br>Falta de aeronave de apoio operacional com base na região, dependência externa para processamento do ciclo pleno de polícia. |

| Instituição                              | Positivo  | Negativo  |
|--|---|---|
| DOF                                      | referencial normativo de constituição do Departamento; Capacidade Logística (viaturas) Especialização Técnica; Armamento; a constituição fixa de profissionais.   | Falta de efetivo para ampliar as ações na fronteira, falta de uma base regional de apoio aéreo.   |
| DEFRON                                   | O referencial normativo de constituição da DEFRON; a Logística; profissionais fixos na composição da Delegacia  | Poucos profissionais para atuarem na Delegacia; Estrutura física da Delegacia.  |
| FIRR                                     | A constituição fixa de profissionais; O planejamento voltado a ações preventivas, repressivas imediatas e investigação; Atuação conjunta entre serviço ostensivo e a polícia judiciária   | Falta de aeronave de apoio operacional com base na região; Baixa capacidade de manutenção de patrulhamento embarcado; Fluxo de informações produzidas pelo Núcleo Regional de Inteligência é direcionado à Secretaria de Segurança Pública e posteriormente à FIRR, apesar de estar atuando no mesmo município. |
| BPFRON                                   | Capacidade diferenciada pelo capital humano veículos e embarcações; Especialização Técnica; Armamento; A constituição fixa de profissionais; O planejamento voltado a ações preventivas, repressivas imediatas; Atuação conjunta entre serviço ostensivo e equipes de Inteligência Policial | Falta de aeronave de apoio operacional com base na região, dependência externa para processamento do ciclo pleno de polícia.  |
| NEPOM-<br>Manaus                         | Capacidade Logística (Embarcações e Tecnologia Embarcada); Especialização Técnica; Armamento  | Não dispõe de profissionais fixos na composição do Grupo; enfrenta contingenciamento de recursos. Rotatividade dos profissionais; Não realizam patrulhamento ostensivo  |
| Delegacia<br>Fluvial da<br>Polícia Civil | Capacidade logística (Embarcações e tecnologia embarcada)   | Poucos profissionais para atuarem na Delegacia  |
| NEPOM-<br>Guaíra                         | Capacidade logística (Embarcações e tecnologia embarcada)   | Poucos profissionais para atuarem no Núcleo; rotatividade dos profissionais.  |
| NEPOM-Foz<br>do Iguaçu                   | Capacidade Logística (Embarcações e Tecnologia Embarcada); Especialização Técnica; Armamento; preocupação com a preparação de sucessores na Coordenação do Núcleo   | Contingenciamento de recursos; rotatividade dos profissionais; não realizam patrulhamento ostensivo   |

| Instituição   | Positivo                                       | Negativo   |
|---|--|--|
| Grupo de Repressão ao Contrabando – Receita Federal-Foz do Iguaçu | Atuação Específica em abordagem e fiscalização | Dependem de apoio de força policial para garantia de segurança operacional; restrição de atuação armada. Não realizam patrulhas ostensivas |
| GAECO-Foz do Iguaçu   | Autonomia                                      | Falta um Delegado e de Um Oficial da Polícia Militar para as Chefias dos Núcleos da Polícia Civil e Militar.                               |

Fonte: Dados de Pesquisa

## I.4. AVANÇOS E DESAFIOS

De forma geral, percebe-se a preocupação dos gestores e operadores com a continuidade de políticas de segurança pública para a fronteira de forma a garantir recursos para a: especialização técnica, melhoria de estruturas físicas, qualidade em equipamentos, armamentos e veículos e, por fim, o incentivo à permanência de profissionais na fronteira, principalmente no Norte do Brasil, garantindo-se acesso à moradia e à saúde.

**Tabela I06**  
**Avanços e Desafios**

| Instituição | Avanços   | Desafios   |
|-------------|---|--|
| DOF         | Fase final da ampliação do prédio atual da sede do Departamento                         | -Construção de prédio próprio para o Departamento com área de depósito de veículos mercadorias apreendidos;<br>-Aumento do Efetivo Policial<br>-Agregar um grupamento Aéreo ao Departamento;<br>-Criação de Estante de Tiro. |
| DEFRON      | Transferência da Sala de inteligência para o novo prédio que está em fase de acabamento | -Ampliação da estrutura da DEFRON;<br>-Aumento do Efetivo policial   |

| Instituição                        | Avanços  | Desafios  |
|------------------------------------|--|---|
| BPFRON                             | A finalização da estrutura da sede (provisória) atual do Batalhão em parceria com a Prefeitura Municipal de Marechal Cândido Rondon. Georreferenciamento em viaturas | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Finalizar a construção da Sede Própria do Batalhão;</li> <li>-Formalizar acordo com a Empresa Itaipu Binacional;</li> <li>-Implantar o georreferenciamento através de Tablet em cada viatura de serviço;</li> <li>-Finalizar o recebimento de equipamentos e viaturas oriundos de convênio com o Governo Federal através da Estratégia Nacional de Segurança Pública de Fronteira;</li> <li>- Construção do Canil que contará com 10 (dez) cães, maternidade, enfermaria, área de treinamento depósito e sala de banho</li> </ul> |
| FIRR-PC                            | Continuidade do serviço  | <p>Atuação com abrangência às demais regiões de fronteira do Estado;</p> <p>Regulamentação das atribuições das polícias estaduais na atuação em fronteira.</p>  |
| FIRR-PM                            | Meios disponíveis  | Aumento de efetivo e complementação de meios, principalmente embarcações adequadas às características dos rios da Amazônia.   |
| GEFRON                             | Finalização da Diretriz Técnica  | Aumento do efetivo do Grupo Projetos Preventivos junto aos jovens em fronteira  |
| NEPOM-Manaus                       | Cooperação com autoridades do Peru para o combate do tráfico de entorpecentes  | Composição Fixa do Núcleo Especializado   |
| Delegacia Fluvial da Polícia Civil | Ampliação das Operações ao Interior do Estado do Amazonas  | Manutenção do serviço da Delegacia uma vez que há dependência direta do esforço pessoal do Delegado Chefe do Interior; Preparação de sucessores para Coordenação do Grupo   |
| NEPOM-Guaíra                       | Não identificados  | Ampliação do grupo de profissionais; implementação de cooperação com outras instituições de segurança pública;  |

| Instituição   | Avanços   | Desafios  |
|---|---|---|
| NEPOM-Foz do Iguaçu   | Manutenção do Convênio entre Polícia Federal e Itaipu-Binacional  | Manutenção do número de profissionais disponíveis para atuação do Núcleo; preparação de sucessores na coordenação do Núcleo; Formalização de normas locais de procedimento operacional  |
| GRUPO DE REPRESSÃO AO CONTRABANDO-RECEITA FEDERAL-Foz do Iguaçu | Preocupação da Chefia em manter o trabalho do Grupo   | Ampliar a cooperação com outros órgãos para garantir maior segurança na sua atuação.  |
| GAECO-Foz do Iguaçu   | Formalização por Decreto Estadual da cooperação interinstitucional e incentivo financeiro aos profissionais empregados no Grupo | Suprir vagas de Chefias de núcleos com os cargos previstos na sua organização.<br>Preparação de sucessores para coordenação do Grupo; produção do Planejamento Estratégico; produção de normas locais de procedimento operacional |

Fonte: Dados de Pesquisa

## I.5. POSSIBILIDADE DE REPLICAÇÃO DOS MODELOS

A replicação dos modelos estudados relaciona-se a um conjunto de demandas:

- Compromisso político gerado pela criação do Grupo Especializado na medida em que seu funcionamento depende da alocação do capital humano, incentivo financeiro, investimentos e custeio;
- Especialização Técnica;
- Foco em determinados delitos identificados como demandas prioritárias da sociedade, proporcionando o controle de produtividade de forma tangível;
- Fortalecimento da Cooperação Interinstitucional na medida em que vazios de atuação podem ser supridos com ações conjuntas;
- Tangibilidade da produção como fonte geradora de credibilidade ao órgão e ao Governo;
- Geração e Difusão de Conhecimento Técnico como forma de retroalimentar a gestão;
- Profissionais com perfil diferenciado: proativos, idôneos, técnicos e cumpridores da lei.

### I.5.1. VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO

Tendo estes antecedentes, podem-se estabelecer fases de implantação de Unidades Especializadas, a partir dos modelos estudados, onde o padrão inicial de constituição e funcionamento não utilizou o processo de criação de novas vagas de profissionais do quadro de pessoal, sendo esta medida adotada em fase posterior.

#### I.5.1.1. FIRR

- 1ª FASE: Criação, por norma específica, da Unidade Especializada com previsão geral de efetivo. Inicialmente, contudo, haverá a destinação de profissionais para garantir um número mínimo para o funcionamento das atividades da polícia civil, grupamento da polícia militar e polícia técnico-científica, buscando a manutenção de serviço contínuo em uma determinada região na fronteira, a qual seja considerada prioritária para receber o serviço nesta primeira etapa; A composição de profissionais de Corpos de Bombeiros adequa-se às demandas locais. Neste modelo os profissionais são selecionados, a partir de órgãos localizados na Capital e prestam serviço na fronteira por tempo determinado (no presente caso dois meses para a Polícia Militar e Bombeiros e 30 dias para Peritos e Policiais Civis).
- 2ª FASE: Completar as vagas previstas, atingindo a ocupação de toda a região de fronteira do Estado.

### 1.5.1.2. GEFRON

O GEFRON possui uma estrutura básica semelhante a um Batalhão de Polícia Militar organizado em uma linha de Coordenação, Seção de Inteligência, Administração e Operações. Neste sentido, analisando o modelo de criação do GEFRON é viável propor-se a implantação de estruturas específicas de segurança pública em duas fases com destinação de parte do capital humano de Unidades de Polícia Ostensiva que já atuam na faixa de fronteira dos estados.

- 1ª FASE: Criação da Unidade Especializada, subordinada diretamente à Secretária de Segurança Pública, prevendo que sua constituição seja multi-institucional (Polícia Científica, Polícia Civil, Militar e Bombeiros, de acordo com as características regionais), porém, atuando em um primeiro momento somente efetivo da Polícia Militar.
- 2ª FASE: Constituição final dos demais órgãos com operação conjunta e coordenações autônomas das Instituições e Coordenação Geral da Secretaria de Segurança Pública.

### 1.5.1.3. DOF/DEFRON

- 1ª FASE: Implantação de Grupo Especializado, com base na Polícia Militar, em sedes de Batalhões na região de fronteira. A Ação de Polícia Judiciária seria exercida pelas Delegacias locais já instaladas. A Coordenação seria local, porém, com base legal de organização que parta da Secretaria de Segurança Pública.
- 2ª FASE: Implantação de Departamento de Operações com base na Polícia Militar. A Ação de Polícia Judiciária seria exercida pelas Delegacias locais já instaladas. A Coordenação seria ou do Comando Geral da Polícia Militar ou Secretaria de Segurança Pública, porém, com base legal de organização que parta da Secretaria de Segurança Pública do estado.
- 3ª FASE: Ação combinada entre Polícia Militar, Polícia Civil, Polícia Científica. A coordenação seria realizada pela Secretaria de Segurança Pública do estado.

### 1.5.1.4. BPFron

O BPFron possui uma estrutura de Batalhão de Polícia Militar organizado em uma linha de Comando, Seção de Pessoal, Inteligência, Administração e Operações. Neste sentido, analisando o modelo de criação do BPFron, seria viável propor-se a implantação de estruturas específicas de segurança pública em duas fases com destinação de parte do capital humano de Unidades de Polícia Ostensiva que já atuam na faixa de fronteira dos estados. Verifica-se, assim, que a constituição inicial do BPFron foi com um número de 90 policiais militares, ou seja, 45,5% do seu efetivo atual.

- 1ª FASE: Criação da Unidade Especializada no nível de Batalhão para atuação através de patrulhas, sediadas em município da Linha de Fronteira, com uma constituição mínima, de 50% do efetivo policial previsto em seu quadro de organização básica;
- 2ª FASE: Completar as vagas previstas, no prazo máximo de dois anos, atingindo-se o percentual de 100% do efetivo, com um plano de recomposição na medida em que haja a aposentadoria dos policiais militares.

## 1.6. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DO PLANO NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

O Relatório de Levantamento TC 018.922/2013-9 do Tribunal de Contas da União constante na ata 13/2014, de 23/04/2014, refere à necessidade de construção do Plano Nacional de Segurança Pública Nacional. Ou seja, as matrizes em uma referência desta envergadura poderá estabelecer uma linha de gestão de corresponsabilidade entre os Estados e União no que pese a Política Nacional de Segurança Pública em Fronteira. Isto é menos uma forma de intervenção nos entes da Subnacionais e mais um padrão de gestão justificado por: assunção de responsabilidades comuns inerentes aos repasses de recursos, parcerias Institucionais, qualidade na gestão de segurança pública e fortalecimento dos resultados pretendidos pelas Políticas Públicas.

Dependente desta medida está a perenidade da prioridade política e da destinação de recursos, uma vez que, denota-se da análise, que a continuidade de investimentos e, em contrapartida o custeio para manutenção destes investimentos, através da previsão orçamentária, seja pela União, ou pelos estados e municípios, determina a qualidade do serviço oferecido e elimina a perda de foco nos esforços Institucionais.

Esta medida, então, alicerça os passos seguintes dos próprios entes subnacionais os quais podem estabelecer seus próprios Planos Estaduais de Segurança Pública, onde tornem transparentes suas prioridades nesta área, fixem as metas e criem compromissos com os impactos de suas políticas públicas para a fronteira.

Fica claro, assim, que antes de se pensar em construir Unidades Especializadas para atuação na fronteira seja garantida a continuidade de recursos em seus orçamentos e consequente aperfeiçoamento uma vez que disto dependem os meios empregados e sua manutenção, além do capital humano e sua aprendizagem.

Outra justificativa em torno de orçamentos está relacionada à gestão de riscos operacionais. As regiões caracterizadas por grandes rios ou lagos, como o Estado do Amazonas e Paraná, exigem um alto custo para operações em razão da logística diferenciada associada a estes riscos operacionais. Conceberem-se ações de prevenção e repressão no espaço fronteiriço demanda, então, colocar garantias para o suporte orçamentário que possibilite a prestação do serviço especializado, através de Planejamento de Estado.

O Decreto 7496/2011, que estabelece o Plano Estratégico de Fronteira do Governo Federal é neste momento a ferramenta legal geradora de compromisso Federativo e de cooperação Interinstitucional em torno da Segurança Pública em Fronteira, porém, precisa ser aperfeiçoado, na medida em que as demandas decorrentes dos diálogos técnicos levam, por exemplo, à mediação do Ministério das Relações Exteriores, para o atendimento da previsão constante nos seus Art. 2º e 3º: “IV - a realização de parcerias com países vizinhos [...]”. Nesta dimensão, descentralização destes setores de mediação junto aos estados de Fronteira, também, torna-se uma necessidade.

Assim a decorrência, fundamental de um Plano Nacional de Segurança Pública, gira em torno do esclarecimento e valorização das atribuições Institucionais, uma vez que tensões entre os atores localizados na fronteira se torna evidente na Pesquisa. Para tanto, desde a simples definição do que seja a Segurança Pública de Fronteira é fundamental, pois, ainda se restringe esta compreensão a ilícitos como o tráfico de entorpecentes, contrabando e descaminho, furto e roubo de veículos. O que se percebe é um universo de consequências originárias das relações presentes na Zona de Fronteira que alcançam desde a forma digna como o cidadão é abordado por autoridade do país vizinho, o enfrentamento de conflitos interpessoais como violência familiar (quando o casal possui distinta nacionalidade), ou ainda, a morosidade em requisições judiciais entre países fronteiriços, delitos de trânsito, etc.

## 1.7. POTENCIALIZAÇÃO DE CAPACIDADES POR GESTÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A restrição de recursos financeiros e de capital humano é uma realidade admitida pelos diversos gestores entrevistados. Porém, quando, se integram as capacidades institucionais se consegue operar minimizando estas dificuldades, este é um desafio para a Estratégia Nacional de Fronteira, a mudança de cultura organizacional.

Compreender e operar a cultura institucional é básico para o desenvolvimento tecnológico e aumento de desempenho, pois, as transformações necessárias no modo de fazer, cooperar e na utilização de novos equipamentos acabam sendo absorvidas lentamente e enfrentam oposições em função da cultura corporativa. O perfil de um profissional, seja no setor público ou privado, sujeita-se ao aprendizado e ao reaprendizado determinados pelas rápidas mudanças no ambiente e nas respostas a serem ofertadas em produtos e serviços.

O destaque dado ao gerenciamento da cultura organizacional ocorre pelo fato de ser ela a interface entre o que é tido como ideal e o que realmente acontece na organização. A interação entre pessoas e a circulação de ideias cristaliza atitudes conscientes ou inconscientes. A capacidade de interferir na cultura é fator de desenvolvimento de qualidade em serviços e de revitalização da organização. Identifica-se, por exemplo, dentre valores culturais de um órgão a contraposição entre o individualismo e o trabalho em grupo ou entre eficiência e efetividade. Neste raciocínio vale lembrar que Johann (2004, p. 58) organiza um programa de reavaliação em quatro fases: 1) sensibilização; 2) diagnóstico e formação de modelos; 3) ativação de mecanismos de reavaliação e modelagem da nova cultura. Tal programa permite identificar os mitos organizacionais, os seus valores defasados e quais valores seriam desejáveis. Oferece alguns mecanismos para este processo:

- Pesquisa do clima organizacional – organiza-se a partir de entrevistas, questionários, observação de pessoas e grupos que tratam de relacionamentos, qualidade da assistência dada a funcionários, reconhecimento ao serviço realizado, percepções sobre a organização, etc.;
- Endomarketing – trabalha a comunicação interna, seja de caráter interpessoal ou organizacional, compartilhando-se informações operacionais e estratégicas de acordo com um determinado alvo (gestores, chefias, comandantes, funcionários, etc.). Isto ocorre através de mídias eletrônicas, publicações internas, banners, folders, eventos internos, etc.

- Reaprendizagem organizacional – é um processo estratégico onde a organização cria um setor capaz de captar mudanças do ambiente externo, tendências de cenários, impactos que isto possa causar e identifica as necessidades de mudanças (como exemplo destes sensores tem-se: contato com pesquisas da área de segurança pública; contato com sindicatos e organizações civis; projetos de desenvolvimento em determinada região; acompanhamento do meio político; conhecimento em relação a tecnologias aplicadas).

## 1.8. PARCERIAS ADMINISTRATIVAS

A parceria público privado é uma maneira de superar a falta de recursos. O DOF-DEFRON no Mato Grosso do Sul, recebeu aporte de recursos para a Base de operações localizada em Mundo Novo (MS) em convênio com a Empresa Itaipu Binacional. Da mesma forma, há o vínculo entre esta Empresa e o NEPOM de Foz do Iguaçu.

Por seu turno, a partir do apontamento registrado em entrevista com gestores, o ajustamento de estratégias conjuntas entre Órgãos Federais e Estaduais para ações rotineiras se faz necessário para restringir confrontos acidentais em operações, ou para garantir melhor produtividade pela complementariedade de ações. Como exemplo cita-se as abordagens de veículos realizadas por uma Instituição visando materializar indícios para investigação de outra, ou atingir a logística da organização criminosa que opera em circunscrição distinta do órgão especializado praticando tráfico, contrabando e descaminho, furto e roubo de veículos que mais tarde são utilizados por criminosos.

## 1.9. PROTOCOLOS OPERACIONAIS

Não foi apresentado formalmente um padrão de protocolo operacional para atuação das Unidades Especializadas, porém, a produção deste tipo de documento enquadra-se dentro de princípios de gestão de risco e economicidade, sugerindo-se a sua formalização aproveitando a experiência dos estados, levando-se a existência deste tipo de produto técnico de forma a difundir entre as Instituições de Segurança Pública localizadas em fronteira.

## 1.10. EQUIPAMENTOS

Apesar dos órgãos estaduais analisados possuírem, através dos estados, convênios com o Governo Federal e assim a previsão de recebimento de equipamentos, ainda existem lacunas como a inexistência de binóculos e visão noturna e termal, considerados de fundamental importância para a atividade de segurança pública em fronteira.

## 2. DEMANDAS ORIGINÁRIAS DA SEGURANÇA PÚBLICA NAS FRONTEIRAS RELACIONADAS À CRIAÇÃO DE UNIDADES ESPECIALIZADAS

### 2.1. GESTÃO POLÍTICA

#### 2.1.1. 5.11.1.1 FEDERAL

- Formalização do Plano Nacional de Segurança Pública em Fronteira
- Formalização Protocolos Comuns de Procedimentos Técnicos relacionados a Matrizes de Metas e controle de desempenho (Estados e União);
- Agenda Operacional Anual Conjunta com análise de custo-benefício;
- Formalização da aproximação interinstitucional dos órgãos estaduais e Departamento da Polícia Federal visando minimizar tensões e qualificar o impacto das ações em fronteira.
- O encaminhamento de demandas relacionadas á fronteira pelos órgãos públicos aos Gestores Estaduais e Federais, relacionados a incidentes entre profissionais de países vizinhos, deve sofrer um monitoramento pelo Governo Federal buscando-se transparência na sua resolutibilidade. Tal papel, pelo alto nível de gestão dele decorrente, deve ser desempenhado pela Coordenação da ENAFRON por envolver Relações Internacionais.
- Mediação do Ministério da Justiça para difusão de documentos que se caracterizem como boas práticas entre Instituição de Segurança Pública da União, Estados e Municípios;

#### 2.1.1.1. ESTADUAL

- Fortalecimento da mediação do Gabinete de Gestão Integrada, devidamente empoderado e legitimado pelo Governo do Estado;
- Agenda Operacional Integrada;

#### 2.1.1.2. GESTÃO ORGANIZACIONAL

- Formalização de Plano Estratégico;
- Formalização de Diretrizes Técnicas;
- Controle de Produtividade.

## 2.2. ABRANGÊNCIA ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES EM FRONTEIRA

A relação sistêmica da segurança pública em fronteira demanda a articulação de ações em:

- Rede primária complementar operando-se conjuntamente com Órgãos Públicos afins à segurança pública atuantes na região de fronteira;
- Rede de atuação em um nível secundário nas divisas estaduais, operada por Órgãos Públicos localizados em estados vizinhos a aqueles localizados na fronteira.

## 2.3. POLÍTICA DE ESTÍMULO PROFISSIONAL

Os Grupos Especializados exigem um o grau de dedicação e riscos mais elevado em relação a instâncias administrativas da Instituição. Tal circunstância imprime aos seus integrantes um desgaste físico e psicológico distinto. O fortalecimento amplo de oferta de vantagens estruturais e salariais ainda é uma tônica entre os profissionais e precisa ser devidamente esclarecida e materializada.

Tal decisão ajusta-se à dependência de se ter profissionais que mantenham o alto desempenho profissional continuado já este tipo de serviço depende de uma alta capacidade técnica dos seus integrantes, os quais precisam conhecer e operar tecnologia sofisticada, possuir espontaneidade para a aprendizagem, dentre outras características.

Este diferencial de especialização associado ao tipo de ambiente rústico de trabalho confere a expectativa de criação de uma política pública de premiação por produtividade aos profissionais atuantes na fronteira.

## 2.4. MATRIZ METODOLÓGICA

Com base nos dados colhidos propõe-se um parâmetro para implantação de Unidades Especializadas através de Matrizes.

## 2.4.1. MATRIZ METODOLÓGICA PARA IMPLANTAÇÃO DE UNIDADES ESPECIALIZADAS A PARTIR DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA DE FRONTEIRA

**Quadro 11**  
Matriz Metodológica

| ÁREA   | PROPOSTA  | DEMANDA  |
|--|---|--|
| <b>Estratégia (Gestão, Estruturas, Pessoas e Tecnologia)</b> | Orçamento com previsão de Recursos de Investimento, Custeio e Incentivo a profissionais.  | Norma Específica combinando orçamento da União e Estados.  |
|  | Planejamento Estratégico e/ou Plano de Segurança Pública  | Norma Específica reguladora da Matriz Estratégica e Tática da ENAFRON: a) Estratégia: parâmetros gerais baseados em: Pessoas, Tecnologia, Conhecimento, Qualidade de Gestão. b) Tática: Parâmetros Nacional de ocupação territorial (média de policial por habitante e/ou por km de linha de fronteira) e de capacidade operacional. |
|  | Convênios Técnicos  | Ação Governamental   |
|  | Alinhamento Estratégico e Tático Interinstitucional   | Ação Governamental e Gestão Organizacional   |
|  | Indicadores de Desempenho   | Norma Técnica: Gestão combinada entre Ministério da Justiça, Ministério do Planejamento e Estados  |
|  | Constituição Operacional mínima   | Norma Técnica Específica   |
|  | Padrões de Procedimentos  | Norma Técnica Específica   |
|  | Ação Plena de Polícia   | Atuação de Polícia Judiciária, Preventiva e Técnico-Científica   |
|  | Controle de Custos (Planilha de custos operacional padronizada)   | Norma Técnica Específica   |
|  | Previsão da Capacidade Operacional: Equipamento, Armamento, Veículos (terrestres, aéreo e hídrico), Canis, Tecnologia (GPS, Binóculo de visão noturna e termal, scanner, monitoramento de veículos, etc.) | Programas Governamentais   |
|  | Treinamento   | Programas Governamentais   |
|  | Padrão de Constituição (Número mínimo de Profissionais exigido para o funcionamento de Unidades Especializadas)   | Norma Técnica Específica   |
|  | Política de qualidade de vida dos profissionais (Incentivos, Saúde, Moradia, etc.)  | Programas Governamentais   |

| ÁREA      | PROPOSTA   | DEMANDA                  |
|-----------|--|--------------------------|
| Tática    | Ações Integradas de Polícia Judiciária, Ostensiva e Técnico-Científica | Norma Técnica Específica |
| Operações | Ação combinada entre equipes fardadas e discretas                      | Norma Técnica Específica |

Fonte: Consultor, baseado em Dados de Pesquisa.

### 2.4.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA PARA CONSTITUIÇÃO DE UNIDADE ESPECIALIZADA

#### Quadro 12

#### Matriz Metodológica para Constituição de Unidade Especializada

| DESCRIÇÃO                       | DEMANDA   |
|---------------------------------|---|
| Formalização                    | Lei ou Decreto  |
| Organização                     | Regulamento ou Diretriz Geral   |
| Padrões de Procedimentos        | Norma Técnica   |
| Composição Básica               | Polícia Ostensiva, Polícia Judiciária e Polícia Técnico-Científica  |
| Estrutura Organizacional Básica | Chefia;<br>Setor de Controle de Pessoal;<br>Setor de Controle Financeiro-Logístico;<br>Setor de Operações (coordenação de equipes operacionais) |
| Localização                     | Linha de fronteira  |
| Capital Humano                  | Padrão de ocupação territorial e com formação técnica específica para atuação especializada   |
| Meios                           | Alocação dos recursos disponibilizados por convênio pelo Governo Federal  |

Fonte: Consultor, baseado em Dados de Pesquisa.

## 2.4.1.2. MATRIZ ESTRATÉGICA DA UNIDADE ESPECIALIZADA

**Quadro 13**  
Matriz Estratégica da Unidade Especializada

| DESCRIÇÃO             | IDENTIFICAÇÃO  |
|-----------------------|--|
| Missão                | Alcançar resultados em segurança pública seguindo princípios de ética e legalidade para atender as expectativas da sociedade brasileira a partir de serviços prestados na fronteira  |
| Visão                 | Tornar a Unidade especializada uma referência em Gestão para o desenvolvimento de pessoas e oferecimento de soluções em segurança pública na fronteira.  |
| Eixos norteadores     | Gestão;<br>Capital Humano;<br>Tecnologia e Conhecimento  |
| Valores               | Ética;<br>Honestidade; Eficiência Técnica;<br>Compromisso com o desenvolvimento da região de fronteira;<br>Compromisso com a democracia regional;<br>Excelência em Gestão e Serviços; Transparência;<br>Compromisso com resultados;<br>Integração Interinstitucional;<br>Valorização da produtividade operacional  |
| Objetivo Geral        | Promover a prevenção, controle, fiscalização e repressão dos delitos transfronteiriços e dos delitos praticados na faixa de fronteira brasileira (Art. 1º, Decreto Federal 7496/2011)  |
| Objetivos Específicos | <ul style="list-style-type: none"> <li>- a execução de ações de polícia autônomas e conjuntas entre os órgãos de segurança pública e defesa, federais e estaduais e municipais;</li> <li>- realizar intercâmbio de troca de informações para produção de conhecimento policial;</li> <li>- buscar através dos canais adequados parcerias com países e estados federados vizinhos para intercâmbio de informações, formação conjunta e ações conjuntas;</li> <li>- buscar o aperfeiçoamento técnico e da estrutura destinada à prevenção, controle, fiscalização e repressão de delitos na faixa de fronteira,</li> </ul> |
| Características       | Agilidade;<br>Capacidade de Operar em distintos ambientes;<br>Proatividade (antecipação);<br>Especialização;<br>Abrangência da ação;<br>Continuidade do serviço;<br>Ciclo pleno de Polícia;<br>Sigilo no tratamento de informações.  |

| DESCRIÇÃO                                   | IDENTIFICAÇÃO  |
|---|--|
| Estrutura                                   | Chefia;<br>Setor de Controle de Pessoal;<br>Setor de Controle Financeiro-Logístico;<br>Setor de Operações (coordenação de equipes operacionais)  |
| Distribuição de Profissionais               | No mínimo 90% dos profissionais aplicados na atividade operacional   |
| Ação Plena de Polícia                       | Atuação de Polícia Judiciária, Preventiva e Técnico-Científica   |
| Custo médio (combustível, manutenção, etc.) | Norma Técnica baseada em variáveis como:<br>Custo de serviço por habitante;<br>Custo de serviço por Km da linha de fronteira.  |
| Área de conhecimento básica                 | Legislação aplicada à fronteira;<br>Abordagem policial; Defesa Armada<br>Socorros de Urgência; Língua estrangeira;<br>Tecnologia e Comunicações aplicadas á fronteira;<br>Navegação Policial |
| Tecnologia Básica                           | GPS, Binóculo de visão noturna e termal, scanner veicular ou de bagagens, equipamentos de navegação  |
| Identificação                               | Fardamento para equipes de polícia ostensivas;<br>Viaturas de patrulhamento identificadas.   |
| Número de policiais                         | 01 profissional/46km <sup>1</sup><br>01 profissional/9.014 hab <sup>2</sup>  |
| Meios associados à atividade especializada  | Canil (cães de faro e de proteção policial);<br>Apoio Aéreo  |

1: Média resultante dos Dados de Pesquisa de acordo com a situação das Unidades Especializadas Estudadas (Tabela)

2: Média resultante dos Dados de Pesquisa de acordo com a situação das Unidades Especializadas Estudadas (Tabela)

Fonte: Consultor, baseado em Dados de Pesquisa.

A orientação legal de atuação da Unidade Especializada utilizada no estudo é o Decreto 7496/2011. Porém, mais uma vez reforça-se que o conjunto de normas de segurança pública necessitam sofrer uma organização e esclarecimento de papéis quando o objetivo é a ação em fronteira, este vazio gera restrições e afastamentos Institucionais.

A capacidade de operações de uma Unidade Especializada está vinculada às características regionais, porém, uma Matriz de Organização tanto quanto formalizar papéis dos distintos atores e suas tarefas, também é importante trazer uma referência de qualidade de serviço traduzida pelo: a) número mínimo de profissionais por habitante e ou por km de linha de fronteira; b) Número mínimo de veículos (e tecnologia embarcada) necessários ao desempenho das tarefas; c) Orçamento básico de funcionamento (levando-se em consideração às características regionais) projetado, a título de exemplo com o custo médio de operações por km de linha de fronteira.

Os dados apresentados neste estudo não traduzem as reais necessidades em relação a custos devido a não disponibilização de informações de forma completa pelas Instituições. Isto demonstra tanto que há uma necessidade de transparência em relação ao custo-benefício das ações, quanto revela uma oportunidade de se produzir planilhas de custos que orientem a gestão se segurança pública.

O incentivo à produtividade trazida ao estudo, demonstrou que o posicionamento dos profissionais atuantes na fronteira são favoráveis a adoção deste tipo de medida administrativa. Da mesma maneira, formalizar metas e percentuais de valores de incentivo quando do seu atingimento merece especial atenção. Há formas a serem consideradas neste caso, a premiação à Unidade Especializada e/ou aos seus profissionais

## 2.5. PADRÕES DE DESEMPENHO

Considerando-se a linha criada por um pensamento de gestão comprometido com resultados de um Plano Estratégico há de ser construída uma matriz básica de desempenho que permita acompanhar as Unidades Especializadas em dois níveis: Federal e Estadual. Dentro da esfera Federal ter-se-ia um conjunto de variáveis não só objetivando o desempenho operacional, como também a capacidade de gestão (recursos, o alcance de metas em operações, treinamento, etc.). Aos estados ficaria a adequação às variáveis que melhor refletissem suas prioridades de gestão.

Esta matriz exige uma construção conjunta entre os atores e pela sua complexidade assessoria especializada para adequação técnica partindo-se da previsão do Art. 1º do Decreto 7496/2011:

Art. 1º Fica instituído o Plano Estratégico de Fronteiras para o fortalecimento da prevenção, controle, fiscalização e repressão dos delitos transfronteiriços e dos delitos praticados na faixa de fronteira brasileira.

A partir desta previsão se fixam medidas voltadas à articulação, mobilização, produção de conhecimento, ações operacionais e de inteligência, avaliação de processos, entre os órgãos de Segurança Pública e Defesa, federais, estaduais e municipais, alcançando efetividade do serviço.

Como um exemplo da composição de múltiplas variáveis pode-se estabelecer estas referencias:

**Quadro 14**  
Variáveis de desempenho: Ambiente exter

| AMBIENTE EXTERNO | VARIÁVEL                      | DESCRIÇÃO |   |
|------------------|-------------------------------|-----------|---|
|                  | População                     |           | População Atendida  |
|                  |                               |           | Custo por Km <sup>2</sup> de acordo com a circunscrição                             |
|                  |                               |           | Densidade Populacional  |
|                  | Disparidade Economia e Social |           | Índice de Desenvolvimento Econômico e Social  |
|                  |                               |           | Índice de abandono do Ensino Médio  |
|                  | Propensão ao Delito           |           | Taxa de delitos mais incidentes nos últimos três anos                               |
|                  |                               |           | Taxa estipulada pela proximidade de países produtores de entorpecentes na fronteira |

Fonte: Consultor, adaptado de Goltz (1999)

**Quadro 15**  
Variáveis de desempenho: Ambiente interno

| AMBIENTE INTERNO | VARIÁVEL                  | DESCRIÇÃO |   |
|------------------|---------------------------|-----------|---|
|                  | Desenvoltura              |           | Número de profissionais por 1.000 habitantes                        |
|                  |                           |           | Número de veículos disponíveis para o serviço por 1.000 habitantes  |
|                  |                           |           | Número de computadores disponíveis por 1.000 habitantes             |
|                  |                           |           | Número de binóculos de visão noturna ou termal por 1.000 habitantes |
|                  | Especialização Do serviço |           | Percentual de profissionais aplicados em atividade de patrulha      |
|                  |                           |           | Percentual de profissionais aplicados em atividade de investigação  |
|                  |                           |           | Percentual de profissionais aplicados em atividade de Inteligência  |
|                  | Eficiência Técnica        |           | Índice de delitos da circunscrição                                  |
|                  |                           |           | Prisões realizadas  |
|                  |                           |           | Produtos apreendidos  |
|                  | Eficiência do Processo    |           | Esclarecimento de Delitos   |
|                  |                           |           | Denúncias decorrentes de Inquéritos Policiais                       |

Fonte: Consultor, adaptado de Goltz (1999)

Finalizando as considerações sobre a pesquisa, destaca-se a importância para a segurança pública em fronteira a existência das Unidades Especializadas, que decorre da necessidade de oferecer serviços qualificados a uma população que supera os dez milhões de habitantes. Relacionado a esta prestação de serviço está o conjunto dos delitos verificados na faixa de fronteira e muitos deles vinculados a centros produtores de entorpecentes em outros países, os quais, mesmo que eventualmente não tendo reflexo direto junto às comunidades fronteiriças, envolve seus cidadãos como ferramenta para viabilizar a prática criminosa.

Outro tema que percuta a ação em fronteira na atualidade, agora centrado no compromisso administrativo público e na efetividade, é o ajustamento realizado nos anos de 2012, 2013 e 2014, entre estados de Fronteira e União, para o recebimento de recursos dentro da Estratégia Nacional de Segurança Pública de Fronteira. Então, recebe-se o recurso e gera-se a responsabilidade de resposta à sociedade diante dos meios disponibilizados.

Assim, busca-se a especialização de serviços, quando se coloca como objetivo de gestão a elevação da qualidade dos serviços públicos oferecidos.

## BIBLIOGRAFIA

A CRÍTICA. Polícia Civil faz entrega de 19 motocicletas roubadas recuperadas na Operação “Solimões Livre”. Manaus, 11/05/2012. Disponível em [http://acritica.uol.com.br/manaus/Manaus-Policia-Civil-Operacao-Solimo-es-Livre-motocicletas-apreensao\\_0\\_698330214.html?print=1](http://acritica.uol.com.br/manaus/Manaus-Policia-Civil-Operacao-Solimo-es-Livre-motocicletas-apreensao_0_698330214.html?print=1). Capturado em 29/07/2014.

ALMEIDA, J G A. Mercosul: Manual de Direito da integração. Rio de Janeiro: Lúmen Júris; 200;

ANTAS Jr, Ricardo Mendes. Território e regulação: espaço geográfico, fonte material e não-formal do Direito. São Paulo. Associação Editorial Humanitas. Fapesp, 2005.

ARAVENA, Francisco Rojas. América do Sul: a caminho de uma coordenação estratégica.? (p 09-16). Segurança Internacional : Políticas Públicas e Cooperação Bi-Regional. Rio de Janeiro. Fundação Konrad-Adenauer:2005;

ARNAUD, André-Jean.(2007) Governar sem Fronteiras :Rio de Janeiro: Lumem Júris;

BARBOSA, André, Martins. DOF: um estudo de integração de polícias civil e militar. I eg. São Paulo: Edição do Autor, 2010.

BAUMAN (2008). Sociedade Individualizada: vidas contadas histórias vividas. Tradução José Gradel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed;

BAUMAN, Zigmund (2008). Medo Líquido. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed;

BEATO, Cláudio. Organizador. Compreendendo e avaliando: projetos de segurança pública. Belo Horizonte: editora UFMG, 2008;

BECKER, Bertha K. Amazônia: Geopolítica na virada do III milênio. Rio de Janeiro: Garamond, 2007;

BENTO, Leonardo Valles. Governança e Governabilidade na Reforma do Estado entre eficiência e democratização. Barueri – São Paulo. Manole, 2003;

BINIMELIS, Cecília Quintana. Artigo: Sobre as origens da Geopolítica Alemã. Obra Panorama Contemporâneo: Geopolítica e relações internacionais. Organizador Charles Pennaforte. Rio de Janeiro: CINEGRI- Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais, 2008;

BOWDITCH, James; Buono, Anthony. Fundamentos do comportamento organizacional. Tradução Luiz Henrique Baptista Machado. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BRASIL (1934). CÂMARA DOS DEPUTADOS. Código das Águas. Decreto 24.643/1934. Disponível em <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-24643-10-julho-1934-498122-norma-pe.html>;

BRASIL (1941). CÂMARA DOS DEPUTADOS. Decreto nº 7.541, de 16 de Julho de 1941, Promulga a Convenção complementar de Limites, entre o Brasil e a Argentina. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1940-1949/decreto-7541-16-julho-1941-337374-publicacaooriginal-70280-pe.html>;

BRASIL (1995). PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto 1.705/1995. Promulga o Acordo de Cooperação para a Prevenção do Uso Indevido e Combate ao Tráfico Ilícito de Entorpecentes e Substâncias Psicotrópicas entre Brasil e Argentina;

BRASIL (2000) Decreto Legislativo Nr 03/ 2000. Protocolo de Assistência Jurídica Mútua em Assuntos Penais do Mercosul. Disponível em

BRASIL (2000) Decreto Federal 3.468 17 de maio de 2000. Ministério da Justiça [Capturado em 2007 out 27] Disponível em <http://www.mj.gov.br/data/Pages/MJB53EDE30ITEMID393EDEF9396542EABCCB3433A72CB2B0PTBRIE.htm>;

BRASIL (2001) Decreto Legislativo 181/2001. Protocolo de Assistência Jurídica em Matéria Penal Brasil-Peru.

BRASIL (2004). Decreto 5.015, de 12 de março de 2004. Promulga a Convenção das Nações Unidas Contra o Crime Organizado Transnacional. [Capturado em 2012 maio 29]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato20042006/2004/decreto/d5015.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato20042006/2004/decreto/d5015.htm);

BRASIL (2005) MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. Proposta de Restruturação do Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira. Brasília, Ministério da Integração Nacional: 2005;

BRASIL (2005) Decreto Federal Nr 5484 30 de junho de 2005. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2004-2006/2005/Decreto/D5484.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2005/Decreto/D5484.htm);

BRASIL (2014). Constituição da Republica Federativa do Brasil. 42º Ed. Câmara dos Deputados Edições: Brasília, 2014;

BRASIL (2007) Lei complementar nº 97. [Capturado em 03-11-2007]. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/LCP/Lcp97.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/LCP/Lcp97.htm);

BRASIL. Ministério do Planejamento. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. GESPUBLICA. SEGES. Versão I. Brasília. 2008 [http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento\\_para\\_avalicao\\_da\\_gestao\\_publica\\_-\\_ciclo\\_2008-2009.pdf](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento_para_avalicao_da_gestao_publica_-_ciclo_2008-2009.pdf)

BRASIL (2013) . SUSP. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA . Brasília. 2013. Disponível em: <http://portal.mj.gov.br/main.asp?View={3F6F0588-07C1-4ABF-B307-9DC46DD0B7F6}&Team=&params=itemID={06CD0609-9AD6-4E5D-86A7-93CB454FA9DC};&UIPartUID={2868BA3C-1C72-4347-BE11-A26F70F4CB26}>

BRASIL (2012). MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. <http://www.itamaraty.gov.br>;

BRASIL (2011). DECRETO 7496. Disponível Em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7496.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7496.htm).

BRASIL (2012) MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Plano Estratégico 2012-2015 Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/planejamento\\_estrategico/130314\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/planejamento_estrategico/130314_planejamento_estrategico.pdf)

BRASIL (2012) MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Indicadores: Orientações básicas aplicadas à Gestão Pública. Brasília:2012 Disponível. [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/PPA/2012/121003\\_orient\\_indic\\_triangular.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/PPA/2012/121003_orient_indic_triangular.pdf).

BRASIL (2014).Tribunal de Contas da União. Levantamento de Governança de Segurança Pública – iGovSeg2013: Sumário executivo — Brasília:TCU, Secretaria de Controle Externo da Defesa Nacional e da Segurança Pública, 2014.

CAMPOS, Sérgio Flores. CARTILHA CURSO DE GESTÃO DE POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA NAS FRONTEIRAS. Brasília: Ministério da Justiça. SENASP: 2012.

CAMPOS, Sérgio Flores de Campos. Artigo: Integração entre forças de segurança pública em área de fronteira. Abordagens atuais em segurança pública. Editora PUC. 2011;

CARNEIRO, Leandro Piquet. Ameaça do Crime Organizado à Segurança Pública do País. Entrevista. 2010. <http://interessenacional.uol.com.br/2010/07/ameaca-do-crime-organizado-a-seguranca-publica-no-brasil/#more-215>;

CARVALHO, E M. A fronteira no direito e os direitos sem fronteira. In: Tavares JA, Rojo R, Carvalho EM, Hilbrecht RO, Azevedo MAO, Florissi S, et al. Fronteiras: Arte e Pensamento na época do multiculturalismo. Porto Alegre: Ed. Sulina; 2006. p. 57-71;

CASTELLS, Manuel. O poder da identidade. Tradução Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Editora Paz e Terra; 1999;

CASTRO, Iná Elias de. Imaginário Político e Território: natureza, regionalismo e representação. Explorações Geográficas. Rio de Janeiro. Bertran Brasil. 1997.

CAVALCANTI, Marly (Organizadora). Gestão Social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2008.

CEDIF. Comissão Permanente para o Desenvolvimento da Faixa de Fronteira. Disponível em <http://cdif.blogspot.com.br/>. Capturado em 25 de agosto de 2014.

Base para uma Proposta de Desenvolvimento e Integração da Faixa de Fronteira. Grupo de Trabalho Interfederativo de Integração Interfronteiriça. 2010. Disponível em <file:///C:/Users/user/Desktop/S%C3%89RGIO/consultoria%20ministerio%20da%20justi%C3%A7a%20vias%20hidricas/PROPOSTAS%20FINAIS%20DE%20ESTUDO/produto%2001/dados%20gerais%20enafron/BasesFaixadeFronteira.pdf>. Capturado em 24 de agosto de 2014.

CERVINI, Raul; Tavares, Juarez. Princípios de Cooperação Judicial Penal Penal Internacional no Protocolo do Mercosul. São Paulo. Editora Revista dos Tribunais: 2000.

CHIAVENATO, Idelberto, Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª ed. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004;

COOPER, Donald R. Métodos de Pesquisa em Administração/ Donald R. Cooper e Pamela S. Shindler, trad. Luciana de Oliveira Rocha. -7ª ed.- Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, José Silva; Dentinho, Tomaz Ponce; Compêndio da Economia Regional. Vol II: Métodos e Técnicas de Análise Regional. Editora Príncípa, Cascais: 2011

DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL. CIAPA. Disponível em <http://www.dpf.gov.br/anpl/institucional/unidades-avancadas/ciapa>. Capturado em 28-08-2014.

DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL. Regimento Interno. Disponível em [http://www.dpf.gov.br/acesoainformacao/http\\_\\_\\_intranet.dpf.gov.br\\_legislacao\\_regimento\\_interno\\_portaria\\_n\\_2-877-2011-MJ.pdf](http://www.dpf.gov.br/acesoainformacao/http___intranet.dpf.gov.br_legislacao_regimento_interno_portaria_n_2-877-2011-MJ.pdf). Capturado em 25-08-2014.

DIAS NETO, Theodomiro. Segurança Urbana: o modelo da nova prevenção. São Paulo. Editora Revista dos Tribunais, 2005;

Disponível em [:http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-01042005-210436/pt-br.php](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-01042005-210436/pt-br.php);

Disponível em [http://www.camara.gov.br/mercosul/Protocolos/decretoleg\\_181\\_01.htm](http://www.camara.gov.br/mercosul/Protocolos/decretoleg_181_01.htm);

DONATIO, Marcela Organizadora.. Atlas Comparativo de La Defensa em La América Latina. 1º Edição Buenos Aires. 2008. Disponível em <http://www.resdal.org/ebook/AtlasRESDAL2008/print/atlas-completo.pdf>;

DORFMAN, Adriana. A condição fronteiriça: a experiência local de um objeto geográfico nacional. XV Encontro de Nacional de Geografia, São Paulo. 2008. Disponível em <http://igeo-server.igeo.ufrj.br/retis/wp-content/uploads/2008-a-condicao-fronteirica-AD.pdf>

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 1996.

GOMES, Eduardo Biacchi. A supranacionalidade e os Blocos Econômicos. Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Paraná. Vol 38. Nr 0. 2003. Disponível em <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/direito/article/viewArticle/1767>;

GOLTZ, Jeffrey W. Police Organizational Performance in the State Of Florida: Confirmatory Analysis Of the Relation Ship of the environment and Design Struture to Performance. A Dissertation. Doctor of Philosophy in Public Affairs. University of Central Florida. Orlando, Florida, 2006. Disponível em [http://etd.fcla.edu/CF/CFE0001363/Goltz\\_Jeffrey\\_W\\_200612\\_PhD.pdf](http://etd.fcla.edu/CF/CFE0001363/Goltz_Jeffrey_W_200612_PhD.pdf)

Capturado em 06-04-2014.

GUSDORF, Georges. A Agonia da nossa civilização. Tradução Homero Silveira. São Paulo: Convívio, 1978;

HAESBAERT, R. Territórios Alternativos. Editora Contexto. EdUFF. São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. Des-territorialização e identidade. A rede “gaúcha” no nordeste. EdUFF, Niterói, 1997.

HERZ, Monica. O tratamento da segurança regional pela disciplina de Relações Internacionais. Universidade de Brasília. Brasília: 2005. Disponível em: <<http://www.unb.br/irel/ibsa/docs/MonicaHerz.pdf>> Acesso em: 12 dez. 2008;

HERZ, Mônica. Regionalismo e Segurança Regional pela Disciplina de Relações Internacionais. Documento de Trabalho Nr 04. Instituto de Relações Internacionais. Universidade de Brasília. Brasília: 2004. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/7259419/Herz-Regionalismo-e-Seguranca-Regional-Perspectivas-Analiticas>;

HINTINGTON, Samuel. A Ordem Política da Sociedade em Mudança. São Paulo. Editora Universidade de São Paulo: 1975;

[http://www.camara.gov.br/mercosul/Protocolos/ASSUNTOS\\_PENAI5.htm](http://www.camara.gov.br/mercosul/Protocolos/ASSUNTOS_PENAI5.htm);

[http://www.oas.org/documents/por/DeclaracionSecurity\\_102803.asp](http://www.oas.org/documents/por/DeclaracionSecurity_102803.asp);

HÔNKIS, RODRIGO FERNANDEZ. Vice-Almirante da Marinha do Brasil. Artigo. Poder Naval na Amazônia Ocidental: Situação Atual, perspectivas e o reflexo para a Defesa Nacional. Seminário de Segurança da Amazônia. Manaus-AM. 2010. Disponível em <http://www.sae.gov.br/seminarioamazonia/wp-content/uploads/2010/08/Artigo-Alte-Fernandes-9o-Distrito-Naval.pdf>. Capturado em 29/07/2014.

Artigo. O Poder Naval na Amazônia Oriental: Situação atual, perspectivas e o reflexo para a Defesa Nacional. Seminário de Segurança da Amazônia. Manaus-AM. 2010. Disponível em <http://www.sae.gov.br/seminarioamazonia/wp-content/uploads/2010/08/Artigo-Alte-Rodrigo-4-Distrito-Naval.pdf>. Capturado em 29/07/2014.

HURRELL, Andrew. O ressurgimento do regionalismo na política mundial. Contexto Internacional, Rio de Janeiro, v.17, n.1, p. 23-59, 1995. p. 29 Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/73791178/1995-HURRELL-Andrew-O-Ressurgimento-do-Regionalismo-na-Politica-Mundial>;

ITAIPU BINACIONAL. Itaipu e Polícia Federal firmam nova parceria. 28/11/2012. Notícias. <https://www.itaipu.gov.br/sala-de-imprensa/noticia/itaipu-e-policia-federal-firmam-nova-parceria?page=142>

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/estadosat/>. Capturado em 14 de agosto de 2014.

JOHANN, Sílvio Luiz. Gestão da Cultura Corporativa. São Paulo: Editora Saraiva, 2004;

MARINHA DO BRASIL. Disponível em <http://www.mar.mil.br/asshop/navios.htm>.

Capturado em 29 de julho de 2014.

MAIA NETO, Cláudio Furtado. Direito Constitucional Penal do Mercosul: Direitos Humanos, Meio Ambiente e Legislação Comparada. Curitiba. Juruá: 2006;

MALARINO, Ezequiel. Bacila, Carlos Roberto.. Choukr, Fauzi Hassan. Colomer, Juan-Luis Gómez;

MEDEIROS FILHO, Oscar. Entre a Cooperação e Dissuasão. Política de Defesa e Percepções Militares na América do Sul. Tese. Departamento de Ciências Políticas. USP. São Paulo. 2010. Disponível em

MEDEIROS FILHO, Oscar. Cenários Geopolíticos e Emprego das Forças Armadas na América do Sul. Tese. Departamento de Ciências Políticas. USP. São Paulo. 2004. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-16112010-105249/pt-br.php>;

MERCOSUL (2007) .Decisão nº 16. Acordo quadro sobre cooperação em matéria de segurança regional entre os estados partes do Mercosul. Mercosul: portal oficial. <http://www.mercosur.int/msweb/portal%20intermediario/pt/index.htm>.2007 [capturado em 2007 jun 05];

MERCOSUL.1992.Protocolo de Las Leñas. Disponível em:([http://www.mercosur.int/msweb/Normas/Tratado%20e%20Protocolos/CMC\\_1992\\_Dec\\_005\\_PT\\_ProtocoDasLe%C3%BIas.pdf](http://www.mercosur.int/msweb/Normas/Tratado%20e%20Protocolos/CMC_1992_Dec_005_PT_ProtocoDasLe%C3%BIas.pdf))

MESSIAS , Wanderley Messias da . Geografia Política e Geopolítica: discurso sobre o Território e o Poder. 2 ed. São Paulo. Editora Universidade de São Paulo, 2008.

MINISTERIO PUBLICO DO ESTADO DO PARANÁ. Disponível em <http://www.gaeco.mppr.mp.br/>. Capturado em 02-08- 2014

MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações. 2ªed. São Paulo:Atlas:, 2003.

MIRANDA, Luciana Santos Pontes de A CAPACIDADE DO ESTADO-MEMBRO DA FEDERAÇÃO PARA CELEBRAR TRATADOS INTERNACIONAIS [http://bdjur.stj.jus.br/xmlui/bitstream/handle/2011/27002/capacidade\\_estado\\_membro\\_federacao.pdf?sequence=4](http://bdjur.stj.jus.br/xmlui/bitstream/handle/2011/27002/capacidade_estado_membro_federacao.pdf?sequence=4);

MORIN, E. Introdução ao pensamento complexo. Porto Alegre: Sulina; 2006;

MORIN, E. Os sete saberes necessários à educação do futuro. Brasília: Ed Cortez; 2001;

MUNIZ, Jacqueline; Proença Junior; Domício. Da Governança de Polícia à Governança Policial. Revista Brasileira de Segurança Pública. Ano 3. Edição 5. Ago/Set. 2009.

MUNIZ, Jacqueline; Proença Junior; Domício (2007). Da accountability à Plena responsabilidade policial: Polícia, Estado e Sociedade: Práticas e Saberes Latino-americanos. Organização Caruso, Haydée; Muniz, Jacqueline; Blanco, Antonio Carlos Carballo. Publit. Rio de Janeiro;

Núcleo Regional para o Desenvolvimento e Integração da Faixa de Fronteira do Paraná – NFPR-.Disponível em <http://www.linheiros.org.br/linheiros/paginas.php?lst=arq&grp=6> Capturado em 25 de agosto de 2014.

NUNES, Marcos Alonso. N812c Custos no serviço público. 34f. (Texto para discussão, 31) Brasília: ENAP, 1998.

NYE JR, Joseph S. Cooperação e conflito nas relações internacionais. São Paulo. Editora Gente, 2009;

OEA. Declaração sobre Segurança nas Américas. México 2003. Disponível em

OLIVEIRA. Organizador Tito Machado de .Território sem limites: estudos sobre fronteiras. Campos Grande: Ed UFMS: 2005. Disponível em <http://www.retis.igeo.ufrj.br/wp-content/uploads/2011/07/2005-Territorio-sem-limites-TCMO.pdf>. Capturado em 16/05/2014.

ONUJI , Janina. OLIVEIRA, Amâncio Jorge de. Brasil, Mercosul e a segurança regional. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rbpi/v43n2/v43n2a05.pdf>;

ONUJI, Janina; Oliveira, Amâncio Jorge de . Brasil Mercosul e a Segurança Regional. Revista Brasileira de Política Internacional. 43. P :108-129. 2000;

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. de. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acessado em 08/05/2014.

RECEITAFEDERAL.RelatórioDeGestão2013.Disponívelem[http://www.receita.fazenda.gov.br/publico/Historico/srf/RelGestao/2013/SRRF09/RelatoriodeGestaoExercicio2013\\_SRRF09.pdf](http://www.receita.fazenda.gov.br/publico/Historico/srf/RelGestao/2013/SRRF09/RelatoriodeGestaoExercicio2013_SRRF09.pdf). Capturado em 25 de agosto de 2014.

RELATÓRIO DE GESTÃO 2012. POLÍCIA FEDERAL. Processo 08240.010367/2013-43. Disponível em:

<http://portal.mj.gov.br/main.asp?View={32448761-0608-4170-B057-D29F8F0A5EB9}&BrowserType=IE&LangID=pt-br&params=itemID%3D%7BCD48FFA2-26F6-4661-A9E6-314FE23823D2%7D%3B&UIPartUID=%7B2868BA3C-1C72-4347-BE11-A26F70F4CB26%7D>. Capturado em 29/07/2014.

RELATÓRIO DE GESTÃO . 2012-2013. Polícia Federal SUPERINTENDENCIA DO PARANA. Disponível em [:https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=5907699&seAbrirDocNoBrowser=1](https://contas.tcu.gov.br/econtrole/ObterDocumentoSisdoc?codArqCatalogado=5907699&seAbrirDocNoBrowser=1). Capturado em 22 de agosto de 2014.

REVISTA ELECTRÓNICA DE GEOGRAFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

Universidad de Barcelona. ISSN: 1138-9788. Depósito Legal: B. 21.741-98

Vol. XIII, núm. 283, 1 de febrero de 2009.

[Nueva serie de Geo Crítica. Cuadernos Críticos de Geografía Humana]. Disponível em <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-283.htm>. Capturado em 20-05-2014.

REFESTIN, Claude. Por uma geografia do poder. São Paulo. Ática, 1993.

RIBEIRO, Maria Clotilde Meirelles. A ação internacional das entidades subnacionais: a teoria e as visões sobre a paradiplomacia, p 160-184. Revista Cena Internacional. Vol 10, nº 02. Instituto de Relações Internacionais. Universidade de Brasília: 2008;

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo:Atlas, 1999.

ROBINSON, M. Orçamento de desempenho: modelos e mecanismos, 2006.

SANTOS A natureza do espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção. 4 ed. 2ª reimpr. São Paulo. Editora Universidade de São Paulo, 2006.

SAGA POLICIAL, site. Artigo: Núcleo Especial de Polícia Marítima. Mai02014. Disponível em <http://www.sagapolicial.com/pagina-inicial/artigos-do-site/31-artigos-do-novo-site/896-o-nepom-da-policia-federal-do-brasil.html>. Capturado em 30-07-2014.

SANTOS NETO, Sebastião Ramos. Políticas Públicas de Segurança Pública do Brasil e da Argentina: uma abordagem sobre os acordos de integração policial entre as unidades federativas do Codesul e Crecenea-Litoral. Dissertação. Escola Brasileira de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2001;

SANTOS, Milto. Totalidade ao Lugar. São Paulo. Edusp, 2005.

\_\_\_\_\_ Espaço do Cidadão. São Paulo, Nobel, 1998.

SAQUET, M. A. Abordagens e Concepções do Território. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

SHELEE, AG; Vares, L.PP.; Aguiar, F.W.; Chiappini, L.; Leenhardt, J.; Pesavento, S.J. Fronteiras Culturais: Brasil-Uruguaí-Argentina. Porto Alegre: Ateliê Editorial. 2002. p. 61-68;

SILVA, Antonio João. Tese de Mestrado: O papel da pecuária na produção do espaço da faixa de fronteira de Mato Grosso com a Bolívia. Orientadora: Profª. Dra. Tereza Cristina Cardoso de Souza Higa. Universidade Federal do Mato Grosso. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Programa de Pós Graduação em Geografia, Ambiente e Desenvolvimento Regional. Cuiabá: 2007.

SILVEIRA, Márcio Rogério. Logística, Sistemas de Movimentos, fluxos econômicos e interações espaciais no território paulista. Scripta Nova. Revista Eletrônica de De Geografía y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona. VI XIII. Nr 283. Febrero de 2009. Disponível em <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-283.htm>

SLOMWSKI, Valmor, Controladoria e Governança na Gestão Pública. 1 ed. São Paulo:Atlas, 2009;

STEINBERGER, Margareth Born. Discursos geopolíticos da mídia: jornalismo e o imaginário internacional na América Latina. São Paulo: Educ; Fapesp; Cortez: 2005

TCU. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança Aplicável Órgãos e Entidades da Administração Pública. Brasília: 2013. Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2624038.PDF>.

TCU. Tribunal de Contas da União. Levantamentos de Auditoria. Governança Segurança Pública. Brasília: 2014. Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2642560.PDF>. Capturado em 26 de maio 2014.

ULRICH, Dave, Smallwood, Norm. A Organização não é estrutura é capacidade, Capítulo 2: A Nova Organização do Futuro: visões, estratégias e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico. Tradução Sabine Holler. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração, 5ª ed, São Paulo: Atlas 2012.

VIGEVANI, T; Cavariani, C; Kugelmas, E.; Mariano, K L P.; Silva, L A S; Wanderley, L E W. Governos subnacionais e sociedade civil: Integração regional e Mercosul. São Paulo. Editora PUSSP; 2005. p. 25-130;

VIGEVANI, Tullo. Problemas para a atividade internacional das unidades subnacionais: estados e municípios brasileiros. Revista Brasileira de Ciências Sociais vol.21, nº.62 São Paulo : Outubro 2006. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092006000300010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092006000300010);

VOGLER, Juan-Luis Gómez.. Malarino, Ezequiel. Bacila, Carlos Roberto.. Choukr, Fauzi Hassan. Colomer, Vogler, Richard. Polícia e Estado Democrático de Direito na América Latina. Rio de Janeiro. Editora Lúmen Júris, 2004, p 169-201;

VOGLER, Richard. Polícia e Estado Democrático de Direito na América Latina. p. 111-167. Rio de Janeiro. Editora Lúmen Júris, 2004;

WERNER, Guilherme Cunha. O crime organizado transnacional e as redes criminosas: presença e influência nas relações internacionais contemporâneas. 2009. Tese (Doutorado em Ciência Política) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-04092009-163835/>>. Acesso em: 2012-05-30.

VIGEVANI, T; Cavariani, C; Kugelmas, E.; Mariano, K L P.; Silva, L A S; Wanderley, L E W. Governos subnacionais e sociedade civil: Integração Regional e Mercosul, p. 25-130. São Paulo. Editora PUSSP: 2005.

UNODC. Estimating Illicit Financial Flows Resulting From Drug Trafficking and other Transnational Organized Crimes (Estimativa de fluxos financeiros ilícitos decorrentes do tráfico de drogas e outros crimes transnacionais organizados) 2011. Disponível em: [http://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/Studies/Illicit\\_financial\\_flows\\_2011\\_web.pdf](http://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/Studies/Illicit_financial_flows_2011_web.pdf). Capturado Em 29 de julho de 2014.



Secretaria Nacional  
de Segurança Pública

Ministério da  
Justiça e Cidadania

