COLEÇÃO
COMUNICAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS



TRINTA ANOS DE DELEGACIA DA MULHER EM BOA VISTA (1986-2016)

CÂNDIDA ALZIRA BENTES DE MAGALHÃES SENHORAS
ELÓI MARTINS SENHORAS

EDITORA UFRR

TRINTA ANOS DE DELEGACIA DA MULHER EM BOA VISTA (1986-2016)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA – UFRR

Reitor:
Jefferson Fernandes do Nascimento

Vice-Reitor:
Américo Alves de Lyra Júnior

Pró-Reitora de Ensino e Graduação:
Lucianne Braga Oliveira Vilarinho

EDITORA DA UFRR

Diretor da EDUFRR:
Cezário Paulino Bezerra de Queiroz

CONSELHO EDITORIAL

Alexander Sibajev
Edlauva Oliveira dos Santos
Cássio Sanguini Sérgio
Guido Nunes Lopes
Gustavo Vargas Cohen
Lourival Novais Neto
Luís Felipe Paes de Almeida
Marisa Barbosa Araújo Luna
Rileuda de Sena Rebouças
Silvana Túlio Fortes
Teresa Cristina Evangelista dos Anjos
Wagner da Silva Dias

Editora da Universidade Federal de Roraima
Campus do Paricarana – Av . Cap . Ene Garcez, 2413, Aeroporto - CEP .: 69.304-000. Boa Vista - RR - Brasil
Fone:+55.95.3621-3111 e-mail: editoraufrr@gmail.com

A Editora da UFRR é filiada à:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EDITORAS UNIVERSITÁRIAS

Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA - UFRR



Volume 43

TRINTA ANOS DE DELEGACIA DA MULHER EM BOA VISTA (1986-2016)

CÂNDIDA ALZIRA B. M. SENHORAS
ELÓI MARTINS SENHORAS



BOA VISTA/RR
2019

Editora da Universidade Federal de Roraima

Todos os direitos reservados.
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n. 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.



EXPEDIENTE

Revisão:
Cândida Alzira B. M. Senhoras

Capa:
Berto Batalha Machado Carvalho
Elói Martins Senhoras

Projeto Gráfico e Diagramação:
Berto Batalha Machado Carvalho
Elói Martins Senhoras

Organizadores da Coleção
Elói Martins Senhoras
Maurício Zouein

Conselho Editorial
Charles Pennaforte
Claudete de Castro Silva Vitte
Elói Martins Senhoras
Maurício Elias Zouein
Sandra Gomes
Sônia Costa Padilha

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO (CIP)

S 476t SENHORAS, Cândida Alzira Bentes de Magalhães; SENHORAS, Elói Martins.

Trinta anos de Delegacia da Mulher em Boa Vista (1986-2016). Boa Vista: Editora da UFRR, 2019, 103 p.

Coleção: Comunicação e Políticas Públicas, v. 43. Elói Martins Senhoras, Maurício Elias Zouein (organizadores).

ISBN: 978-85-8288-200-9

1- Delegacia da Mulher. 2 - Roraima. 3 – Segurança Pública. 4 - Violência contra a mulher. I - Título. II - Senhoras, Cândida Alzira Bentes de Magalhães. III - Série

CDU – 364.04 (811.4)

FICHA CATALOGRÁFICA: BIBLIOTECA CENTRAL DA UFRR

A exatidão das informações, conceitos e opiniões são de exclusiva responsabilidade do autor.

EDITORIAL

O Núcleo de Pesquisa Semiótica da Amazônia (NUPS), da Universidade Federal de Roraima (UFRR), criou a "Coleção Comunicação & Políticas Públicas" com o objetivo de divulgar livros de caráter didático produzidos por pesquisadores da comunidade científica que tenham contribuições nas amplas áreas da comunicação social e das políticas públicas.

O selo "Coleção Comunicação & Políticas Públicas" é voltado para o fomento da produção de trabalhos intelectuais que tenham qualidade e relevância científica e didática para atender aos interesses de ensino, pesquisa e extensão da comunidade acadêmica e da sociedade como um todo.

As publicações incluídas na coleção têm o intuito de trazerem contribuições para o avanço da reflexão e da *praxis*, seja na comunicação social, seja nas políticas públicas, e para a consolidação de uma comunidade científica comprometida com a pluralidade do pensamento e com uma crescente institucionalização dos debates nestas áreas.

Concebida para oferecer um material sem custos aos universitários e ao público interessado, a coleção é editada nos formatos impresso e de livros eletrônicos a fim de propiciar a democratização do conhecimento sobre as relações internacionais *lato sensu* por meio do livre acesso e divulgação das obras.

Elói Martins Senhoras, Maurício Elias Zouein
(Organizadores da Coleção Comunicação & Políticas Públicas)

As delegacias da mulher consolidaram-se como a principal política pública no enfrentamento à violência contra mulheres e atualmente são reconhecidas como a única política de extensão nacional cuja existência se deu de forma ininterrupta desde os anos 1980

Wânia Pasinato
Cecília MacDowell Santos

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO | 13

CAPÍTULO 1 | 17
Rede de Atendimento à Violência contra a Mulher em Boa Vista (RR)

CAPÍTULO 2 | 31
Ciclo de Vida da Delegacia da Mulher em Boa Vista (RR)

CAPÍTULO 3 | 41
Análise Organizacional da Delegacia da Mulher em Boa Vista (RR)

CONSIDERAÇÕES FINAIS | 81

REFERÊNCIAS | 87

SOBRE OS AUTORES | 95

Ao meu amado esposo Elói, por todo amor, companheirismo, compreensão e por ser minha alma gêmea, sempre incentivando o meu desenvolvimento e aprendizado

Cândida Alzira Bentes de Magalhães Senhoras

Dedico esta obra à luz que me ilumina nas manhãs, presente nas minhas tardes e resplandecente todas as noites, sempre parceira e que me inspira diariamente na vida e no amor, a você minha doce Candy Senhoras!

Elói Martins Senhoras

APRESENTAÇÃO

APRESENTAÇÃO

O presente livro apresenta um estudo exploratório, descritivo e analítico sobre a Delegacia da Mulher, criada no município de Boa Vista, capital de Roraima, de modo pioneiro no ano de 1986, em um contexto de surgimento de delegacias especializadas no combate à violência contra a mulher no país, 20 anos antes da aprovação da Lei Maria da Penha, principal marco legal na temática no Brasil.

Diante da ausência de pesquisas que façam um levantamento histórico ou uma análise sobre o funcionamento das delegacias da mulher no país, esta obra vem a preencher uma lacuna na literatura por meio de um estudo sobre a Delegacia da Mulher de Boa Vista, contextualizando as 3 décadas de funcionamento.

A justificativa para o desenvolvimento da pesquisa e para a escrita do presente livro reside na aparente contradição na Delegacia da Mulher em Boa Vista, uma vez que ela representa a vanguarda de um pioneiro movimento de especialização nas delegacias no Brasil na década de 1980 *vis-à-vis* à atual conjuntura em que Roraima é apontado como um dos estados mais violentos e perigosos para as mulheres (HRW, 2017; IPEA, 2019).

Partindo de um método histórico-dedutivo, caracterizado por uma natureza descritiva e explicativa, a pesquisa que resultou no presente livro adotou os procedimentos metodológicos de revisão bibliográfica e documental e estudo de caso no levantamento de dados, de modo combinado ao uso de hermenêutica jurídica e organizacional, bem como análise gráfica e espacial como instrumentos de análise de dados.

À luz de um recorte teórico-conceitual fundamentado no campo de análise das Políticas Públicas, este livro partiu do questionamento sobre como é identificada a trajetória de evolução histórica dos 30 anos da Delegacia da Mulher em Boa Vista (1986 a 2016) e quais são as características da dinâmica de funcionamento organizacional e que repercutem no contemporâneo padrão de prestação de serviços públicos.

O objetivo do livro é apresentar uma arqueologia do conhecimento sobre a Delegacia da Mulher em Boa Vista à luz de um olhar histórico-organizacional, por meio de uma construção que se alicerçou em três capítulos de clara natureza empírica, incluídas esta apresentação e uma seção conclusiva.

No primeiro capítulo, *Rede de Atendimento à Violência Contra a Mulher em Boa Vista (RR)*, o livro discute o complexo funcionamento de uma série de instituições que trabalham com a temática de enfrentamento à violência contra a mulher em Boa Vista, de modo a identificar o papel central da Delegacia da Mulher na rede de atendimento primário juntamente com os hospitais e a Polícia Militar.

No segundo capítulo, *Ciclo de Vida da Delegacia da Mulher em Boa Vista (RR)*, esta obra explora o ciclo de vida da Delegacia da Mulher em Boa Vista, identificando um padrão organizacional estável compreendido em sua trajetória institucional pelo baixo grau de mudança nas características estruturais de funcionamento desde a sua criação em 1986 até se chegar a 3 décadas posteriores, com constantes deslocamentos de sede, gerando assim queda na qualidade da prestação dos seus serviços.

No terceiro capítulo, *Análise Organizacional da Delegacia da Mulher em Boa Vista (RR)*, a obra discute o modelo de gestão burocrático, cristalizado ao longo da existência da Delegacia da Mulher em 3 décadas, por meio de uma análise detalhada de seu perfil e das suas dimensões organizacionais, demonstrando um funcionamento mecânico e complexo como organização burocrática.

Por último, *Considerações Finais* foram tecidas à guisa de conclusão, findando, não apenas sintetizar os principais debates e marcos histórico-conceituais na temática da Delegacia da Mulher em Boa Vista, mas também indicar sugestões, tanto, para o *policymaking* no âmbito da Delegacia da Mulher e da Secretaria de Segurança Pública, quanto, para futuras outras pesquisas que tomem como referência a presente obra.

Uma ótima leitura!

Cândida Alzira. B. M. Senhoras

Elói Martins Senhoras

CAPÍTULO 1

Rede de Atendimento à Violência Contra a Mulher em Boa Vista (RR)

REDE DE ATENDIMENTO À VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER EM BOA VISTA (RR)

A materialização do combate à violência contra a mulher em Boa Vista passou por algumas transformações incrementais desde o surgimento da Lei Maria da Penha em 2006 em função da estruturação de uma Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres com base no modelo reticular e multisetorializado de políticas públicas previstas nos programas do governo federal e em convênios firmados junto aos governos estadual e municipal.

A Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres se estruturou em Boa Vista a partir de 2006, quando surgem a Lei Maria da Penha (BRASIL, 2006) e o Pacto Nacional de Enfrentamento à Violência Contra a Mulher (BRASIL, 2007), a despeitos da presença de Organizações Não Governamentais (ONGs), em sua base operacional pode ser identificada basicamente pela presença de alguns poucos novos órgãos públicos e a grande maioria já pré-existente, os quais são relacionados ao atendimento e prestação de serviços especializados à mulher.

No ano de 2018, atual momento da pesquisa e de redação final deste livro, a rede governamental de atendimento à mulher vítima de violência em Boa Vista é composta por 20 instituições, tanto, por órgãos estaduais, quanto, por órgãos municipais, muitos deles conveniados com o governo federal, podendo ser classificados pela prestação de serviços de atendimento primário, quando oriundos da Segurança Pública e Saúde, de serviços de atendimento secundário quando relacionados às áreas de Assistência e Justiça, e, quando, e, de serviços de atendimento multidisciplinar quando operada pela Casa da Mulher Brasileira.

A composição institucional da rede de atendimento à mulher vítima de violência em Boa Vista é caracterizada pela presença de 7 órgãos de serviços de atendimento primário (37%), sendo 4 da área de Segurança Pública e 3 da Saúde; 11 órgãos identificados como de serviços de atendimento secundário (53%), sendo 8 da Assistência Social e 3 do

Judiciário; e 2 órgãos multidisciplinares de aglutinação de serviços públicos (10%).

No atendimento primário das mulheres, vítimas de violência, a área de Segurança Pública é conformada pela presença da Delegacia de Atendimento Especializado à Mulher (DEAM), a Sala Lilás do Instituto Médico Legal, e, a Patrulha Maria da Penha da Guarda Municipal de Boa Vista, assim como, na área de Saúde, estão presentes o Hospital Materno Infantil Nossa Senhora de Nazareth, o Centro de Referência da Saúde da Mulher e a Carreta da Mulher.

No atendimento secundário das mulheres, vítimas de violência doméstica, a área de Assistência Social é constituída pelo Centro de Referência da Assistência Social (CRAS), Centro de Referência Especializado da Assistência Social (CREAS), Abrigo Feminino, Coordenadoria Especial de Políticas para Mulheres (SETRABES), e, Conselhos Municipal e Estadual dos Direitos da Mulher; enquanto que a área da Justiça é composta pela Defensoria Especializada na Defesa dos Direitos da Mulher, Juizados de Violência e Familiar contra a Mulher, e, Ministério Público de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher.

Ainda no atendimento secundário, porém, voltado para homens autores de violência doméstica, na área de Assistência Social, encontra-se o Núcleo Reflexivo Reconstruir[1], da Procuradoria Especial da Mulher da Assembleia Legislativa de Roraima, criado em 2016 que através de reuniões, busca expor e subsidiar a reflexão das atitudes agressivas dos homens na reelaboração comportamental, reintegração familiar e social como também na orientação de violência de gênero ou doméstica (RORAIMA, 2016).

No atendimento multidisciplinar das mulheres, vítimas de violência, a sua conformação é prevista pelos serviços do Centro

[1] O Núcleo Reconstruir é voltado apenas para agressores homens sendo que a violência doméstica também é perpetrada por agressores mulheres. Outra crítica é o fato de os atendimentos serem feitos no período matutino durante a semana, para homens que procurem voluntariamente ou sejam encaminhados por outro órgão, sendo oriundos de violência doméstica ou não, pois segundo a coordenadora Jéssica Veras *apud* Freitas (2018), parte dos homens que participa do Núcleo nunca teve problema com a Justiça.

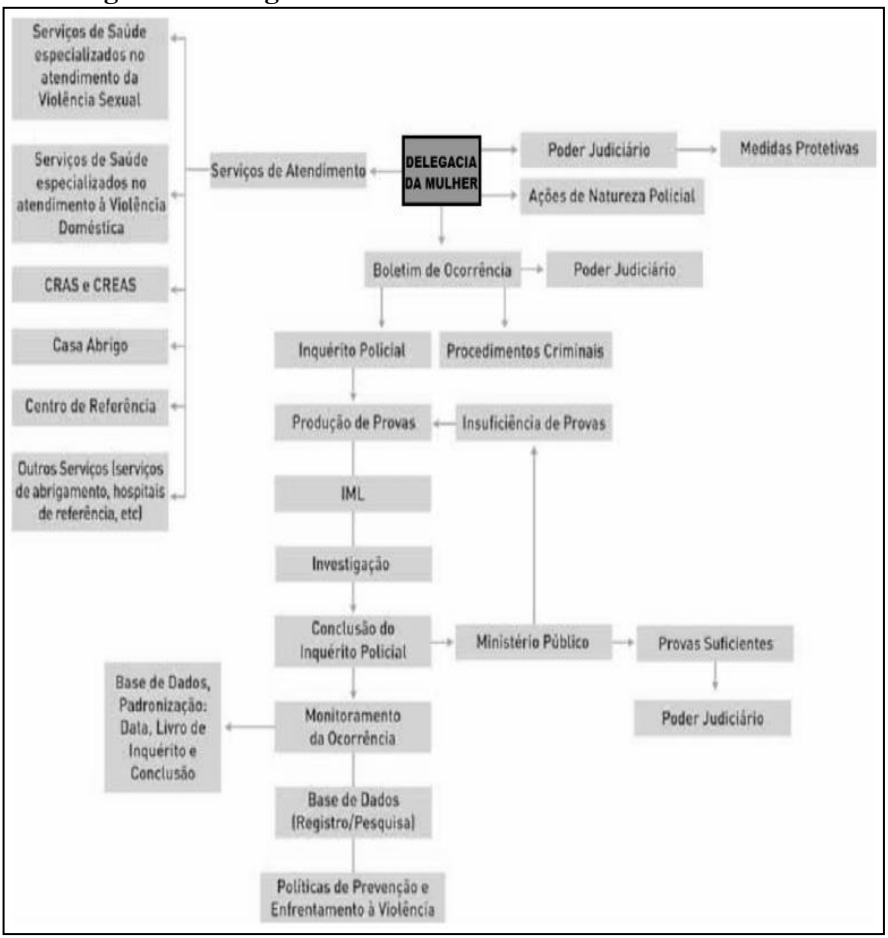
Humanitário de Apoio à Mulher (CHAME) da Procuradoria Especial da Mulher[2] da Assembleia Legislativa de Roraima desde o ano de 2009 e da Casa da Mulher Brasileira desde 2018.

Constituída por diferentes órgãos públicos das áreas de Segurança Pública, Saúde, Assistência Social e Justiça, com serviços diferenciados no atendimento primário, secundário e multidisciplinar, a rede de atendimento à violência contra a mulher, pode ser visualizada em sua hierarquização funcional na cidade de Boa Vista, tanto, a partir de sua espacialização funcional no tecido urbano, quanto, a partir da periodização de criação de seus órgãos.

Sob o prisma da espacialização, a rede de atendimento à mulher vítima de violência está presente majoritariamente nas áreas centrais da cidade muito embora a sua arquitetura institucional tenha adquirido forma, mesmo que funcionando por meio de um padrão mecânico, com base em uma periodização assincrônica à medida que o primeiro órgão, a Delegacia Especializada de Atendimento da Mulher, foi criada em 1986, em contraposição ao último órgão, Defensoria Especializada na Defesa do Direito da Mulher.

[2] A Procuradoria Especial da Mulher da Assembleia Legislativa de Roraima, localizada na própria Assembleia, é um órgão normativo que objetiva a prevenção, promoção e o fortalecimento da participação feminina nos espaços de poder, bem como o enfrentamento à violência contra a mulher, responsável pela coordenação Centro Humanizado de Atendimento à Mulher (CHAME), o Núcleo de Prevenção, Promoção e Atendimento às Mulheres vítimas de Tráfico de Pessoas e o Grupo Reflexivo Reconstruir (RORAIMA, 2016). Órgãos como a Procuradoria Especial da Mulher da Assembleia Legislativa de Roraima são criados com diversos interesses e por isso se manifesta de maneira complexa, comportando desde uma unidade multidisciplinar como o CHAME com alto potencial de efetivação de serviços à comunidade feminina até unidades operacionais com características corporativistas ou fundamentadas em interesses privados para a formação de cargos comissionados, sem compromisso maior na prestação de serviços em termos de escala, já que não possuem articulação com outros órgãos da rede.

Figura 1 - Delegacia da Mulher na Rede de Atendimento



Fonte: BRASIL (2010). Adaptações próprias.

Como um dos motores de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra a mulher em Boa Vista, a Delegacia da Mulher é foco desta pesquisa uma vez que a partir da Lei Maria da Penha foi o órgão que mais

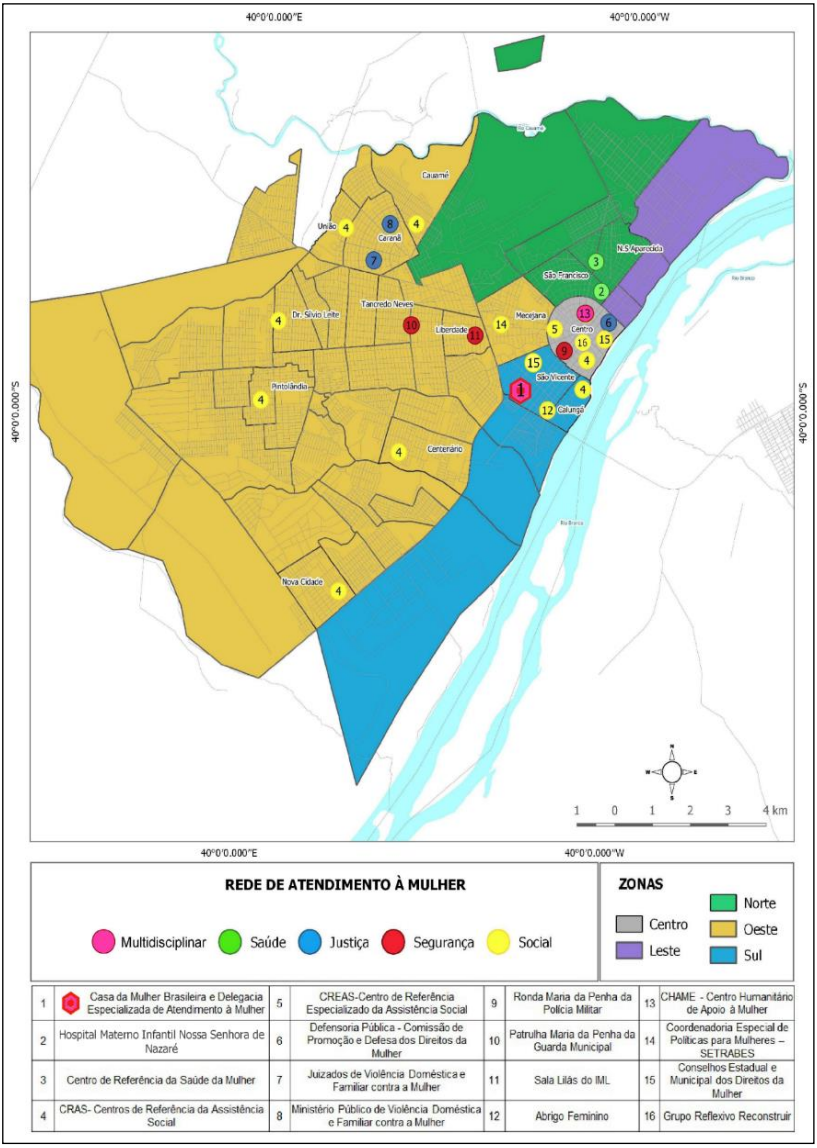
passou a ter uma sobrecarga em razão das novas responsabilidades[3], e, mesmo que não sendo sua responsabilidade qualquer papel de coordenação da rede, acaba assumindo juntamente com os hospitais e a Polícia Militar o papel central como órgão de atendimento primário em uma rede teoricamente constituído, com sistêmicos problemas de funcionamento empírico.

O primeiro problema de funcionamento da rede de atendimento à mulher de violência acontece em função dela ser constituída mecanicamente a partir de uma política verticalizada do tipo *top-down* por parte do governo federal, a qual na falta de uma coordenação institucional acaba sendo caracterizada pelo funcionalmente isolado dos órgãos, justamente na contramão de seu objetivo principal que deveria supostamente funcionar a partir de uma lógica coesa e orgânica de ação conjuntura em rede por meio de focalização multisetorializada.

A falta de comunicação interinstitucional e o amplo desconhecimento dos órgãos que compõem a rede de atendimento à violência contra a mulher acabam sendo problemas estruturais que afetam o seu funcionamento em relação ao que é previsto na Lei Maria da Penha, de modo que se existem altas barreiras à entrada das vítimas nos órgãos da rede pela falta de portal eletrônico, por sua vez também existem barreiras de conhecimento destes órgãos em relação a quem são os seus parceiros institucionais, justificando nesta pesquisa a criação do mapa 1.

[33] "Se desde sua criação as DEAMs já exerciam um papel de destaque no enfrentamento à violência contra as mulheres a Lei Maria da Penha (Lei 11.340/2006) veio reforçar este papel, atribuindo-lhes novas funções, o que exige das autoridades no âmbito da segurança pública a adoção de medidas imediatas que viabilizem uma atuação por parte das DEAMs consoante com a nova legislação. A importância estratégica das DEAMs tem sido sistematicamente ratificado pelas políticas públicas de enfrentamento à violência contra as mulheres, como no II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (2008), no Pacto Nacional pelo Enfrentamento à Violência contra as Mulheres (2007) (SPM/PR) e no Pronasci (MJ), Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (2007) que inclui a plena implementação da Lei Maria da Penha entre seus objetivos" (BRASIL, 2010, p. 08).

Mapa 1 - Distribuição espacial da Rede de Atendimento à Violência contra a Mulher



1	Casa da Mulher Brasileira e Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher	5	CREAS-Centro de Referência Especializado da Assistência Social	9	Ronda Maria da Penha da Polícia Militar	13	CHAME - Centro Humanitário de Apoio à Mulher
2	Hospital Materno Infantil Nossa Senhora de Nazaré	6	Defensoria Pública - Comissão de Promoção e Defesa dos Direitos da Mulher	10	Patrulha Maria da Penha da Guarda Municipal	14	Coordenadoria Especial de Políticas para Mulheres – SETRABES
3	Centro de Referência da Saúde da Mulher	7	Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher	11	Sala Lilás do IML	15	Conselhos Estadual e Municipal dos Direitos da Mulher
4	CRAS- Centros de Referência da Assistência Social	8	Ministério Público de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher	12	Abrigo Feminino	16	Grupo Reflexivo Reconstruir

Fonte: Elaboração própria (SENHORAS *et al.*, 2018).

O segundo problema detectado na rede de atendimento à mulher de violência reside no fato da distribuição socioespacial dos seus órgãos no plano urbano do município de Boa Vista obedecer a uma lógica tradicionalista, concentrada na zona central ou no entorno próximo ao centro da cidade (72%), muito embora 80% da população resida na zona leste (IBGE, 2010), com um elástico grau de distância em relação à localização majoritária da rede de atendimento às vítimas de violência contra a mulher (mapa 1).

Conforme se pode observar no mapa 1, enquanto os órgãos das áreas de Justiça e de Segurança Pública passaram por um relativo grau de descentralização socioespacial, totalizando 4 unidades de serviços de atendimento localizados nas áreas de maior adensamento populacional, em comparação às áreas da Assistência Social que se encontra inteiramente na zona central e no seus entorno próximo, ou da Saúde, com apenas 1 órgão situado na zona oeste do plano urbano do município.

Conclui-se que a despeito de existir no modelo de rede uma clara fundamentação para a otimização dos serviços públicos, a falta de coordenação institucional e as diferenças das agendas políticas entre os órgãos municipais e estaduais acabam limitando a capacidade de atuação conjunta e o uso articulado de equipamentos para a promoção de um mesmo fim no caso da rede de atendimento à violência contra a mulher.

REDE DE ATENDIMENTO PRIMÁRIO CONTRA A VIOLÊNCIA À MULHER EM BOA VISTA

A Lei Maria da Penha apresenta em seus dispositivos normativos uma forte concentração de conteúdos sobre atores e instituições com um padrão de prestação de serviços secundários, com destaque ao papel do Juiz e do Poder Judiciário, razão pela qual, além de se compreender as limitações deste marco legal faz-se necessário apresentar uma análise focalizada sobre os atores e instituições de atendimento primário.

Neste sentido, a presente seção analisa o padrão de prestação de serviços primários nos casos de violência contra a mulher, o qual acontece

de modo imediato ou primeiríssimo por meio de um atendimento desenvolvido, seja pelo aparelho institucional dos Serviços de Saúde em unidades de saúde e hospitalares, quanto pelo aparelho dos Serviços de Segurança Pública.

Por um lado, o atendimento primário realizado nos casos de violência contra a mulher pelos Serviços de Saúde em Boa Vista tem importância, pois surge uma prestação de serviço imediato à vítima além de supostamente haver um trabalho em rede por meio encaminhamento de uma notificação compulsória exigida pela Lei Federal 10.778/2003 (BRASIL, 2003) à Delegacia da Mulher sobre os casos e perfil da violência materializado contra a mulher.

Não obstante a relevância do atendimento primário materializado pelas unidades do aparelho de Saúde em Boa Vista para a garantia da saúde e da vida das mulheres vítimas de violência, existem três grandes problemas estruturais na rotina das unidades de serviço que comprometem a efetiva materialização de uma rede de Atendimento à Violência Contra a Mulher.

Em primeiro lugar, a comunicação entre as instituições da rede de atendimento primário apresenta um estrutural problema em Boa Vista, uma vez que as unidades de atendimento do aparelho de Serviços de Saúde não notificam casos de violência contra a mulher, conforme a compulsoriedade da Lei Federal 10.778/2003, para a Delegacia Especializada ao Atendimento da Mulher que é o órgão responsável no aparelho de Segurança Pública.

Conforme dados obtidos em trabalho de campo no setor administrativo da Delegacia Especializada ao Atendimento da Mulher não houve o registro de qualquer notificação compulsória de casos de violência contra a mulher ou feminicídio por parte das unidades de Serviço de Saúde públicas ou privadas em Boa Vista entre os anos de 2015 a 2018 (SENHORAS, 2018).

Em segundo lugar, na falta de uma notificação compulsória para a Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher, as unidade de Saúde comprometem a própria materialização do artigo 8º, inciso I, da Lei Maria da Penha (BRASIL, 2006), à medida que geram um corte sináptico em

uma potencial integração operacional por parte de atores que prestam serviços de natureza pública.

Embora a Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher acabe sofrendo um *boycote* institucional por parte das unidades de saúde, as quais são centrais na rede de atendimento primário da mulher vítima de violência, aquela também possui co-responsabilidade, juntamente com a Secretaria de Estado de Segurança Pública à medida que não cobram notificação compulsória prevista em lei, por meio de um padrão de silêncio administrativo (SENHORAS; SOUZA CRUZ, 2013).

Em terceiro lugar, a falta de uma integração operacional entre os aparelhos de Saúde e Segurança Pública no atendimento primário devido ao *boycote* institucional do primeiro aparelho, acaba repercutindo negativamente no enfrentamento à violência contra a mulher no longo prazo à medida que deixam de ser tomadas medidas protetivas à vítima ou punitivas sobre o agressor, perpetuando a cultura da violência pela ausência de ação do Estado, cujo peso das estatísticas acaba recaindo exclusivamente sobre os ombros da área de Segurança Pública.

Enquanto as estatísticas sobre violência contra a mulher ou feminicídio em Boa Vista e Roraima, divulgadas nacionalmente por diferentes relatórios, essencialmente são estruturadas com base em dados disponibilizados pelo Sistema de Saúde (DATASUS), por sua vez o peso dos dados além de recaírem sobre as próprias vítimas, também impactam negativamente o Sistema de Segurança Público (*ex post*), sem mesmo este ter recebido uma notificação compulsória que possibilitasse uma ação efetiva *ex ante* sobre os casos de violência contra a mulher.

Por outro lado, o atendimento primário realizado nos casos de violência contra a mulher pelo aparelho de Segurança Pública em Boa Vista se materializa em função de duas formas complementares, tanto, de *modo reativo*, quando as vítimas procuram a Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher importância, quanto, de *modo ativo*, quando a autoridade policial militar faz o atendimento *in loco*.

O atendimento primário contra a violência à mulher em Boa Vista, realizado pelo aparelho de Segurança Pública, é caracterizado pela atuação conjunta da Polícia Militar e da Polícia Civil, instituições que representam

o primeiríssimo elo de atendimento na rede de Enfrentamento à Violência Contra a Mulher, seja a partir de um *modo ativo* com atuação *in loco* da autoridade policial (recursos humanos), seja a partir de um *modo reativo* de recepção da vítima nas unidades de atendimento especializado (Delegacia da Mulher e Instituto Médico Legal).

No *padrão ativo* de atendimento à vítima de violência contra a mulher, com base nos únicos dados disponíveis do serviço *190*, o qual é um número telefônico de emergência para o atendimento ao cidadão, no primeiro semestre do ano de 2017, do universo de 37.003 solicitações para atendimento de ocorrências policiais na área do Comando de Policiamento da Capital, 7,8% eram relacionadas à violência contra a mulher.

A Polícia Militar fez deslocamento de viaturas para atendimento à mulher vítima de violência para 2.915 ocorrências de violência doméstica apenas no primeiro semestre de 2017, o que é possível inferir um total próximo a 6.000 ocorrências para a totalidade do ano de 2017, na ausência de dados disponibilizados, demonstrando assim que anualmente o atendimento primário é majoritariamente realizado de modo ativo pela Polícia Militar.

No atendimento primário à violência contra a mulher, realizado pela Polícia Militar de modo ativo, com deslocamento de autoridade policial para o local da violência doméstica são observadas duas características importantes no atendimento, relacionadas aos atores que fazem a chamada para a central 190 e o perfil de ações da autoridade policial no atendimento à vítima de violência.

Em primeiro lugar, faz-se necessário identificar que nem sempre a mulher vítima de violência doméstica é quem realizou a ligação de emergência para o *190* (casos de identificação voluntária da violência pela vítima), sendo perceptível a recorrência de chamadas de terceiros, identificados essencialmente por familiares e vizinhos (casos de identificação involuntária da violência pela vítima).

Em segundo lugar, a ação da autoridade policial no atendimento primário ativo no local da violência contra a mulher é caracterizado por 3 perfis de atuação identificados respectivamente por ordem numérica decrescente: a) atuações de mediação entre a vítima e o agressor, sem

encaminhamento para hospital ou delegacia; b) atuações com imediato deslocamento dos atores envolvidos para delegacia; c) atuações com imediato deslocamento dos atores envolvidos para hospital e delegacia.

No *padrão reativo* de atendimento à vítima de violência contra a mulher, a Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher (DEAM) é o núcleo duro do atendimento primário assim que os casos de violência doméstica são encaminhados pela Polícia Militar, pelo Sistema de Saúde, ou, voluntariamente dirigidos pelas próprias vítimas.

Quando instigada, compete à DEAM proceder à abertura de Boletins de Ocorrência (B.O.s), inquéritos Policiais para apuração ou investigação de crime, bem como encaminhar as vítimas ao Instituto Médico Legal (IML) para exame de corpo delito ou ainda para instituições da Rede de Atendimento Especializado à Mulher em Situação de Violência, além de solicitar perícias técnicas e Medida Protetiva por parte do Poder Judiciário.

Na Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher de Boa Vista, as autoridades da Polícia Civil possuem competências específicas previstas na Lei Estadual 055/2001 (RORAIMA, 2001), de modo que a função de delegado é presidir o procedimento de inquérito policial, apurar dos crimes e realizar procedimentos de ofício externo à delegacia; dos escrivães é instaurar inquéritos e cumprir as determinações superiores; e, dos agentes policiais é realizar registro de ocorrência, participação em diligências e investigação.

A despeito da Delegacia da Mulher em Boa Vista ser uma instituição especializada em um perfil de atendimento para a mulher e não necessariamente para o gênero feminino, acaba como em outras delegacias no Brasil por excluir potenciais demandas da comunidade LGBT+ em situação de vulnerabilidade[4].

[4] A Delegacia da Mulher em Boa Vista fez a primeira e única leitura extensiva em um processo policial para a aplicação da Lei Maria da Penha a uma transexual no ano de 2018, a qual foi favoravelmente acatada pelo Poder Judiciário. Com isso, Roraima se tornou o 12º estado brasileiro a indicar jurisprudência inclusiva na Lei 11. 340/2006 (BRASIL, 2006), ao compreender gênero como construção psicossocial, e não apenas como questão biológica.

Conforme solicitação encaminhada ao setor administrativo da DEAM para a elaboração desta pesquisa, os dados disponibilizados indicam que no período entre 2004 e 2017 houve a abertura de 9.814 Boletins de Ocorrência que se encontram não arquivados, e, o incrível número de 8.389 Inquéritos Policiais não concluídos, demonstrando um elevadíssimo volume de congestionamento processual (DEAM, 2018).

Não diferente de outras Delegacia da Mulher no Brasil, se observa que a DEAM em Boa Vista é de extrema relevância no combate à violência, embora incorra em limitações, ao não ser plenamente funcional para o atendimento de seu público alvo, a mulher no sentido biológico, como previsto na Lei Maria da Penha, à medida que existe um elevado congestionamento processual de casos não concluídos ou arquivados que geram prescrição e decadência dos B.O.s e inquéritos em função da inexistência de uma gestão estratégica fundamentada em metas e no desempenho profissional, da falta de pessoal lotado no órgão, ou, mesmo da renúncia das vítimas.

CAPÍTULO 2

Ciclo de Vida da Delegacia da Mulher em Boa Vista (RR)

CICLO DE VIDA DA DELEGACIA DA MULHER EM BOA VISTA (RR)

A Delegacia da Mulher em Boa Vista é caracterizada por um padrão organizacional estável que pode ser compreendido em sua trajetória institucional pelo baixo grau de mudança nas características estruturais de funcionamento desde a sua criação em 1986 no governo de Getúlio Alberto de Souza Cruz (1985-1987) até o atual período desta pesquisa no ano de 2018.

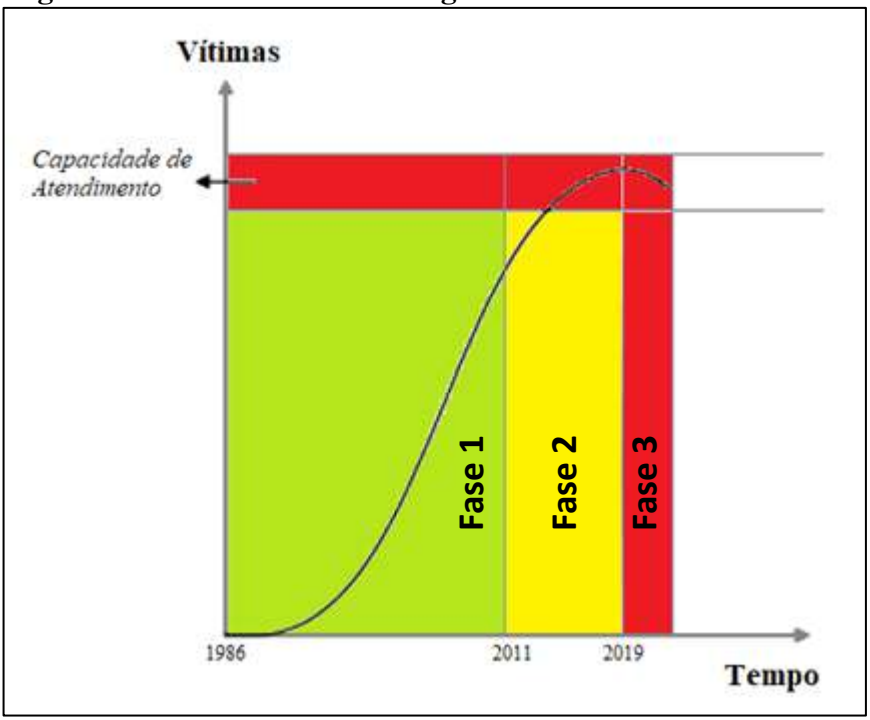
Na trajetória de evolução institucional, a Delegacia da Mulher em Boa Vista é apreensível de análise a partir da identificação de um cruzamento dos conceitos de espacialização e periodização, os quais permitem identificar um ciclo de vida institucional diretamente relacionado às mudanças do local de funcionamento e, por conseguinte das condições estruturais de trabalho ao longo do tempo.

O ciclo de vida da Delegacia da Mulher em Boa Vista é permeado por um padrão de desenvolvimento institucional relativamente estável, com baixo grau de mudanças e com crescente elevação de vítima em relação ao efetivo de atendimento, no qual foi possível extrair a identificação de 2 fases de evolução: a) fase de maturação institucional; e, b) fase de tensão institucional (figura 2)[5].

Na fase de *maturação institucional*, a Delegacia da Mulher estruturou suas atividades em uma área próxima ao centro da cidade, no bairro Mecejana, ao longo do período que se inicia em 1986, quando foi criada com o nome de Delegacia de Crime Contra a Mulher, até o ano de 2011, quando sua sede foi realocada para outra localização da cidade em função da demolição e reconstrução de um novo prédio para o qual seria realocada.

[5] A identificação de cada uma das fases tomou como referência o recorte metodológico de tipos ideais (WEBER,1999), uma vez que a construção procurou fundamentar de modo abstrato e racional as características gerais da Delegacia da Mulher em diferentes momentos, possibilitando assim a identificação de características específicas em 2 fases de desenvolvimento institucional.

Figura 2 - Ciclo de vida da Delegacia da Mulher em Boa Vista



Fonte: Elaboração própria. Baseada em Lima *et al.* (2017).

A origem da Delegacia da Mulher no estado de Roraima no ano de 1986 é o resultado de uma forte e rápida replicação em massa para todas as capitais brasileiras até o início da década de 1990 do modelo de política feminina engendrada pelo governo André Franco Montoro do Estado de São Paulo em 1985, quando criou de modo pioneiro no mundo, juntamente com a Índia em 1973 (HAUTZINGER, 2007), a primeira Delegacia da Mulher no país a fim de reprimir e conter a violência contra mulher (SANTOS, 2010).

O longo período de 25 anos entre 1986 e 2011 é considerado de maturação da Delegacia da Mulher por justamente ter apresentado características de estabilidade e continuidade na prestação de serviço na

mesma localização (figura 3A), havendo mudanças apenas de nomenclatura de Delegacia de Crime contra a Mulher (DCM) para Delegacia de Defesa da Mulher (DDM), seguindo uma tendência nacional, sem qualquer alteração no perfil institucional de sua prestação de serviços.

Neste longo período da fase de maturação, entre 1986 e 2011, as principais variáveis com impacto no desenvolvimento institucional da Delegacia da Mulher em Boa Vista são de origem exógena em função das mudanças da sociedade roraimense, do compartilhamento de espaço e pessoal com outros órgãos, bem como da própria máquina pública desde a transformação do Território de Roraima em Estado em 1988.

Em primeiro lugar, a transformação de Roraima de Território para Estado ocasionou um *boom* populacional que repercutiu no aumento da complexidade do tecido social e no aumento dos índices de violência, inclusive contra a mulher, razão pela qual ao longo das décadas de 1990 e 2000, a Delegacia contra a Mulher passou a ter maior visibilidade ao receber cada vez maior volume de trabalho.

Em segundo lugar, a Delegacia da Mulher em sua fase de maturação sempre esteve suscetível às mudanças de políticas por parte da Delegacia Geral e da Secretaria de Segurança Pública, as quais eventualmente geraram pressão em termos de estrutura e pessoal com o funcionamento na mesma sede de outros órgãos, tais como o Núcleo de Proteção ao Idoso e Portadores de Necessidades Especiais (NPIPNE) e o Núcleo de Vítimas Crianças e Adolescentes (NPCA).

Em terceiro lugar, o surgimento do primeiro e único concurso da Polícia Civil em 2003, previsto a partir da Lei Complementar 55/2001 (RORAIMA, 2001), trouxe consigo a posse dos primeiros servidores da Polícia Civil do Estado selecionados por critérios meritocráticos, os quais passaram a conformar uma nova estrutura burocrática que gradativamente substituiu profissionais não concursados[6].

[6] Com a posse dos primeiros servidores concursados da Polícia Civil, os servidores não estáveis foram demitidos, permanecendo em função apenas servidores da União que já se encontravam lotados na Secretaria de Segurança Pública. Porém, a substituição de servidores públicos, indicados politicamente pelo governador, por servidores públicos concursados não alterou a lógica de feudalização política da Secretaria de Segurança

Na fase de *tensão institucional*, a Delegacia da Mulher foi renomeada como Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher (DEAM), passando a ser caracterizada entre 2011 até o presente momento da pesquisa no ano de 2019 por um período conturbado e crítico ao seu desenvolvimento institucional à medida que ao longo de apenas 8 anos passou por 3 mudanças de prédios que inflexionaram a trajetória consolidada de funcionamento na sede inicial do Bairro Mecejana.

Conforme declarações no ano de 2014 feitas pela ex Secretária de Segurança Pública de Roraima e corrente Delegada Geral no ano de 2018, Giuliana Nicolino de Castro Lima, na fase de tensão institucional da Delegacia da Mulher, a frequência da mudança de sede se tornou em uma problemática constante.

> Desalojaram há mais de dois anos o prédio onde funcionava a Delegacia da Mulher em Boa Vista. Esse prédio havia sido inaugurado antes de Roraima se tornar Estado, ainda em 1986 [...]. O local era conhecido pela população há quase trinta anos, na Av. Terêncio Lima esquina com a Rua Pedro Rodrigues [...]. A Delegacia da Mulher passou a ser 'jogada' de um local para outro, completamente sem estrutura (LIMA, 2014).

Percebe-se uma série de improvisos quanto às constantes mudanças de sede da Delegacia da Mulher em Boa Vista, justamente em uma delegacia criada para em tese ser diferenciada e especial na oferta de serviços, mas que na prática é totalmente comum e tratada de modo não prioritário, muitas vezes até mesmo com descaso, pela própria agenda da pasta na qual ela está vinculada.

Pública e, por conseguinte da própria Delegacia da Mulher à medida que se gerou uma dinâmica de forte rotatividade funcional entre as delegacias conforme os arranjos políticos ou apadrinhamentos vindos de cima para baixo em que o interesse privado de determinados servidores é maior que o interesse público primário (sociedade) ou o interesse público secundário (organização).

Ao se tomar em consideração o fundamento analítico da teoria do caos para se compreender a fase de tensão da Delegacia da Mulher iniciada em 2011 é possível identificar a premissa de que há um deslocamento aleatório no espaço cujo resultado final carece de racionalidade organizacional e é imprevisível (mapa 2).

Os constantes deslocamentos de sede, no qual a Delegacia da Mulher foi introduzida, geraram queda na qualidade da prestação dos seus serviços, uma vez que se identifica uma infraestrutura inadequada dos prédios para o serviço policial com atendimento diferenciado previsto na Lei Maria da Penha, tanto, no bairro Tancredo Neves (2011-2014), quanto, no bairro Liberdade (2014-2018).

O primeiro prédio de instalação provisória da Delegacia da Mulher entre 2011 e 2014, localizado no bairro Tancredo Neves, tratava-se de uma casa residencial cedida pela Secretaria de Estado do Trabalho e Bem-Estar Social (SETRABES), carecendo não apenas de espaço físico para atendimento simultâneo de diferentes casos, mas principalmente de celas para eventual prisão em flagrante (figura 3B).

O segundo prédio, sem qualquer identificação de funcionamento de órgão público, no qual a Delegacia da Mulher foi alocada no período entre 2014 e 2018, a prestação de serviços foi parcialmente comprometida em razão do espaço físico disponibilizado, haja vista que o órgão funcionava em um espaço compartilhado com 2º Distrito Policial e a Carceragem Geral da Capital (figura 3C).

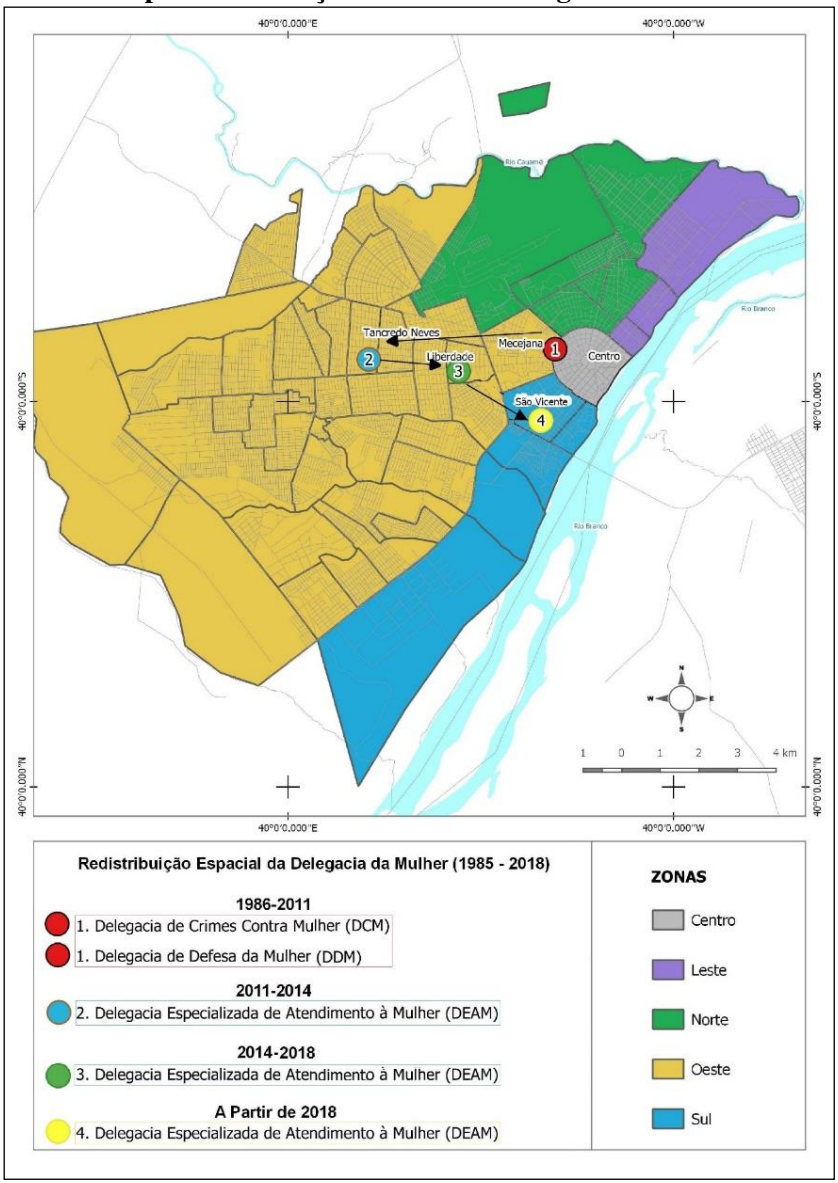
O terceiro prédio deslocamento de sede da Delegacia da Mulher aconteceu no ano de 2018 para a Casa da Mulher Brasileira, oficialmente inaugurada duas vez por diferentes governadores (2018 e 2019), a qual se caracteriza com ótima infraestrutura para prestação dos serviços, em especial porque se trata de um espaço criado por um convênio do governo federal com o governo estadual, onde há a previsão de lotação outros órgãos públicos relacionados ao atendimento da mulher vítima de violência no âmbito da Segurança, Justiça e Assistência Social (figura 3D).

Figura 3 - Diferentes sedes da Delegacia da Mulher em Boa Vista



Fonte: Elaboração própria. Arquivo iconográfico (SENHORAS, 2018).

Mapa 2 - Mudanças de Sede da Delegacia da Mulher



Fonte: Elaboração própria (SENHORAS *et al.*, 2018).

Em razão do deslocamento da Delegacia da Mulher para uma nova sede em 2018, a Casa da Mulher Brasileira, pode eventualmente entrar em uma nova fase de seu desenvolvimento institucional, porém, a pesquisa demonstra um prognóstico que se assenta na ausência de qualquer sinalização para inflexão no tradicional padrão de funcionamento da DEAM ao longo de 3 décadas.

Em um quadro institucional de complexidade para levantamento de dados, optou-se na pesquisa por definir na fase de tensão institucional da DEAM, o ano de 2016, como base concentrada de levantamento de dados amostrais e o ano de 2019, como base de dados empíricos atualizados na nova sede da Delegacia da Mulher, uma vez que o trabalho de campo não obteve resposta aos dados primários solicitados à Delegacia Geral à Secretaria de Segurança Pública do Estado de Roraima, a não ser aqueles publicamente consultados no Diário Oficial do Estado.

Conclui-se que a complexidade desta fase de tensão entre os anos na década de 2010 é caracterizada por um verdadeiro passeio aleatório ou randômico, sem a possibilidade de se definir de modo antecipado o destino ou o futuro da Delegacia da Mulher devido à complexidade política dos interesses políticos dentro da própria máquina pública, demonstrando assim que entre a previsão legal de direitos especiais concedidos a uma população vulnerável e sua real aplicação no caso concreto nem sempre ocorre a concepção idealizada.

Neste período de tensão institucional, o cruzamento dos marcos de periodização e espacialização da Delegacia da Mulher demonstra um circuito de deslocamentos fundamentado em decisões políticas de gestão de curto prazo desprovidas de qualquer planejamento de longo prazo, cujas repercussões são os improvisos temporários e uma trajetória itinerante marcada pela saída da área central, ida para a zona leste com maior adensamento populacional e volta para uma área próxima ao centro urbano de Boa Vista.

CAPÍTULO 3

Análise Organizacional da
Delegacia da Mulher em Boa Vista (RR)

ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA DELEGACIA DA MULHER EM BOA VISTA

A Delegacia da Mulher em Boa Vista é uma organização burocrática que faz parte do Sistema de Segurança Pública de Roraima por meio de uma vinculação direta à Polícia Civil do Estado de Roraima, a qual exerce segundo a Constituição Federal no artigo 144, § 4º (BRASIL, 1988), as funções de Polícia Judiciária para apuração de infrações penais, bem como bem como indícios de autoria e materialidade dos crimes ocorridos no Estado e em seus Municípios.

Toda fundamentação legal para o funcionamento da Delegacia da Mulher em Boa Vista tem previsão na Lei Complementar 55/2001, conhecida como *Lei Orgânica da Polícia Civil* (RORAIMA, 2001), a qual definiu a estrutura organizacional e regulamentou as carreiras da Polícia Civil de Roraima, bem como instituiu o ingresso na Policial Civil por meio de concurso público, o qual foi realizado uma única vez, no ano de 2003.

A Delegacia da Mulher enquadra-se na categoria de "Delegacia da Polícia Civil Especializada", conforme a Lei Complementar 55/2001, diferenciando-se como um tipo de unidade policial entre as 24 unidades que são enquadradas como institutos periciais ou delegacias, as quais possuem uma finalidade operacional no âmbito da Segurança Pública em Roraima.

Pioneira como primeira Delegacia Especializada de ano de 1986, a Delegacia da Mulher se junta a outras 13 delegacias de atendimento especializado, 5 delegacias de atendimento geral, 1 delegacia plantonista (geral e especializada) e 3 institutos periciais para conformar a estrutura operacional da Política Civil em Roraima, a qual se distribui de modo relativamente concentrado nas proximidades da área central da cidade de Boa Vista (mapa 3).

A distribuição das unidades policiais em Boa Vista acaba se concentrando na zona central (10 unidades) ou nas áreas do entorno próximo à área central da capital (4 unidades), incluindo o próprio caso da Delegacia da Mulher, tal como acontece com a maioria dos órgãos públicos municipal e estadual, embora 80% da população residam e 84%

dos casos de violência contra a mulher aconteçam na Zona Oeste, claramente uma área não central.

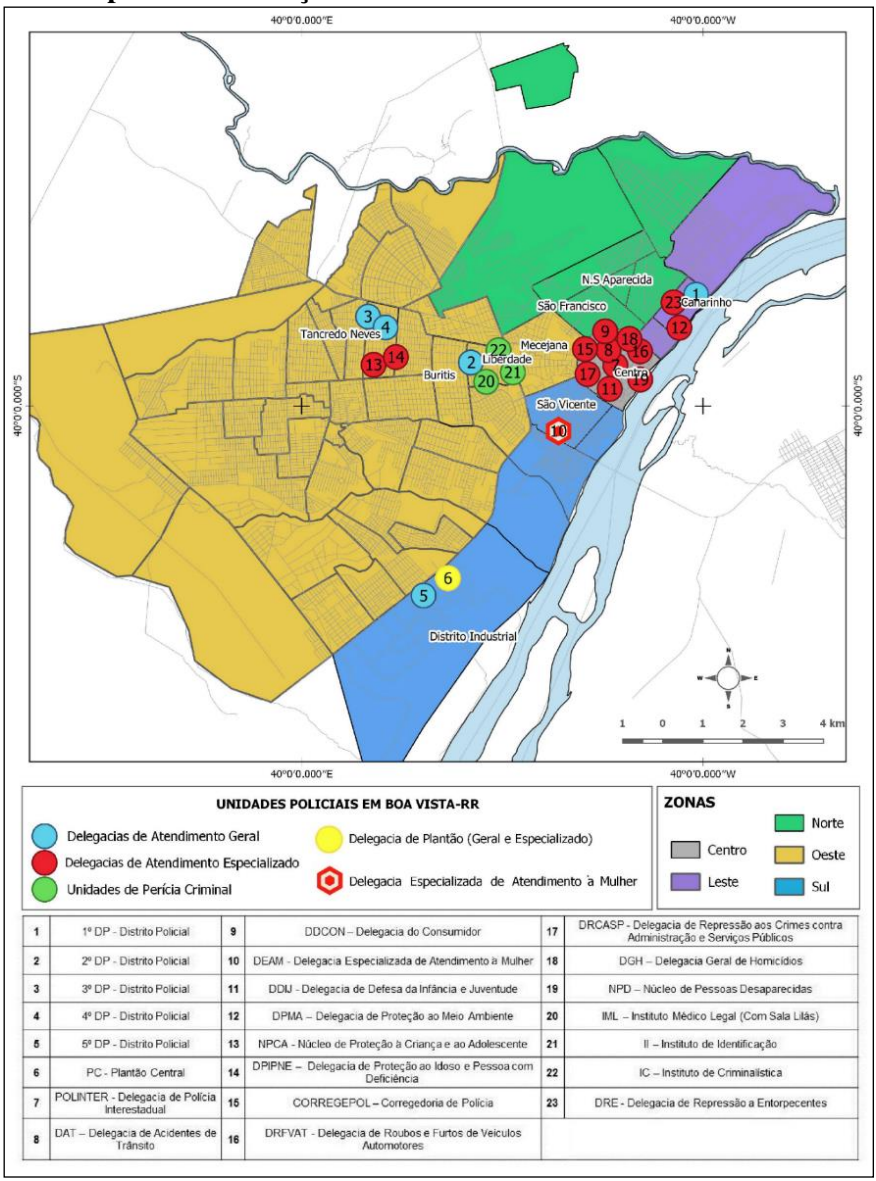
A despeito das distâncias existentes entre os bairros periféricos em relação à área central da cidade, o atendimento primário da vítima de violência doméstica pelo aparelho de Segurança Pública acontece em Boa Vista, preferencialmente na Delegacia da Mulher, ou, eventualmente em qualquer unidade policial próxima à vítima para registro de boletim de ocorrência e expedição de guias periciais com posterior encaminhamento para a Delegacia da Mulher.

O atendimento da vítima de violência doméstica e familiar embora tenha como núcleo central a Delegacia da Mulher acaba se materializando por um trabalho coordenado em rede junto a outras unidades policiais, pois as delegacias gerais (Distritos Policiais) e as unidades de perícia criminal (Instituto Médico Legal, Instituto de Criminalística e o Instituto de Identificação) são atores que preenchem lacunas na ausência da Delegacia da Mulher no primeiro caso ou que fornecem competências não presentes nela por meio de periciais criminais.

Na ausência de um planejamento estratégico sobre o trabalho e o papel da Delegacia da Mulher, a compreensão da sua potencial missão organizacional e da sua visão foi construída tomando como referência de analogia os documentos "Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado de Roraima" (RORAIMA, 2001), e, "Planejamento Estratégica para a Segurança Pública do Estado de Roraima (2013-2017)" (RORAIMA, 2013).

Em primeiro lugar, a *missão institucional* da Delegacia da Mulher em Boa Vista pode ser extraída por analogia da missão da Polícia Civil na sua Lei Orgânica e no seu último Plano Estratégico, de modo que o objetivo de sua existência é exercer as funções de polícia judiciária e investigação criminal a fim de impactar na preservação da ordem e no combate à violência doméstica e familiar contra a mulher (RORAIMA, 2001), "garantindo a defesa social e os direitos fundamentais da pessoa humana, de forma integrada e por meio de políticas de prevenção e controle da criminalidade, integrando comunidade e demais poderes públicos do Estado de Roraima" (RORAIMA, 2013).

Mapa 3 - Distribuição das Unidades Policiais em Boa Vista



1	1º DP - Distrito Policial	9	DDCON – Delegacia do Consumidor	17	DRCASP - Delegacia de Repressão aos Crimes contra Administração e Serviços Públicos
2	2º DP - Distrito Policial	10	DEAM - Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher	18	DGH – Delegacia Geral de Homicídios
3	3º DP - Distrito Policial	11	DDIJ - Delegacia de Defesa da Infância e Juventude	19	NPD – Núcleo de Pessoas Desaparecidas
4	4º DP - Distrito Policial	12	DPMA – Delegacia de Proteção ao Meio Ambiente	20	IML – Instituto Médico Legal (Com Sala Lilás)
5	5º DP - Distrito Policial	13	NPCA - Núcleo de Proteção à Criança e ao Adolescente	21	II – Instituto de Identificação
6	PC - Plantão Central	14	DPIPNE – Delegacia de Proteção ao Idoso e Pessoa com Deficiência	22	IC – Instituto de Criminalística
7	POLINTER - Delegacia de Polícia Interestadual	15	CORREGEPOL – Corregedoria de Polícia	23	DRE - Delegacia de Repressão a Entorpecentes
8	DAT – Delegacia de Acidentes de Trânsito	16	DRFVAT - Delegacia de Roubos e Furtos de Veículos Automotores		

Fonte: Elaboração própria (SENHORAS *et al.*, 2018).

Em segundo lugar, a *visão institucional* da Delegacia da Mulher é possível de ser identificada em sua concepção ideal no artigo 3º, VI da Lei Complementar 55/2001 (RORAIMA, 2001) quanto à projeção de seus objetivos e expectativas que são: contribuir para a convivência harmônica da comunidade, estimulando o respeito à dignidade da pessoa humana e diminuindo a violência contra a mulher, tornado Roraima em "referência nacional de paz social, garantia dos direitos fundamentais e defesa social" (RORAIMA, 2013).

A lacuna institucional de projeção de uma missão corrente ou de uma visão futura sobre o papel da Delegacia da Mulher na sociedade roraimense por parte desta delegacia especializada ou mesmo da Secretaria de Segurança Pública demonstra uma concepção de gestão incremental fundamentada em rotinas que é desprovida de planejamento e com potencial para melhorias contínuas em razão da própria falta de um modelo de gestão por resultados da Secretaria de Segurança Pública.

ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO DA DELEGACIA DA MULHER EM BOA VISTA

A Delegacia da Mulher em sua evolução institucional entre 1985 e 2019 manteve relativamente estável o seu modelo de gestão tradicional, classificado como modelo burocrático, por justamente comportar racionalmente uma divisão de trabalho e uma coordenação das atividades com base em sistemas hierárquico-burocráticos onde estão definidas as relações de autoridade-subordinação.

A concepção de fundamentação teórica do modelo de gestão burocrática está alicerçada nas pesquisas do sociólogo alemão Max Weber (1863-1920), o qual entendia que a burocracia surge como uma estrutura intermediária entre os interesses dos políticos e os interesses da sociedade que fundamenta como tipo ideal seu trabalho na racionalização, divisão do trabalho e otimização dos meios (processos) para a consecução de determinados fins públicos (WEBER, 1999).

A despeito da gestão burocrática ser um tipo ideal, a sua materialização prática manifesta-se, ora, como burocracia mecânica em função do baixo grau de racionalidade e independência política, ora, como burocracia profissional em razão do elevado grau de organicidade, flexibilidade e independência (MINTZEBERG, 2003), sendo a DEAM uma organização complexa que manifesta suas rotinas com características predominantes em relação ao primeiro modelo de gestão burocrática.

Na ausência de uma concepção gerencial da gestão fundamentada em resultados, não existem métricas para direcionar o planejamento das atividades, razão pela qual a rotina de trabalho na DEAM é permeada pelo personalismo da centralização de decisões na delegada titular, embora com baixo grau de comando e subordinação, resultando assim em uma lógica diária de repetição de processos por parte dos servidores independentemente dos resultados alcançados no curto e médio prazo já que não existem mecanismos de cobrança e controle.

O caráter predominantemente mecanicista da Delegacia da Mulher em Boa Vista traz problemas ao desempenho organizacional e compromete a prestação dos seus serviços, uma vez que existe um modelo de gestão tradicionalista fundamentado na personalização e na descentralização do trabalho, os quais geram simultaneamente elevado grau de autonomia individual e de fragmentação organizacional em contraposição ao baixo grau dos mecanismos de controle.

Por mais que tenha surgido o instituto meritocrático do Concurso Público com a Lei Orgânica da Polícia Civil (RORAIMA, 2013), a concepção de burocracia mecânica é prevalecente em relação à burocracia profissional na Delegacia da Mulher, uma vez que o modelo de gestão tradicionalista, identificado pela Administração Pública Patrimonialista e consolidado ao longo do período de Território Federal de Roraima e nas décadas iniciais de Estado, persiste até os dias atuais como uma força profunda de longa duração.

O atual padrão de Administração Patrimonialista da DEAM é neste sentido uma representação tipológica generalista e diacrônica de funcionamento de todo o Sistema de Segurança Pública em Roraima à medida que a burocracia é prevalentemente mecânica por justamente

comportar um baixo grau de independência institucional e conferir baixo grau de racionalidade organizacional já que está circunscrita pela dependência da troca de favores em relação ao corpo político principalmente nos cargos de direção e nos cargos administrativos.

O modelo de gestão burocrático cristalizado ao longo do tempo entre 1986 e 2019 na Delegacia da Mulher fundamenta-se na lógica apontada por Michels (1982) como "Lei de Ferro das Oligarquias", na qual a burocracia acaba se transformando em um dispositivo para se aumentar e manter poder de um grupo restrito de autores, tanto, pelas oligarquias políticas, quanto pelas oligarquias de servidores concursados que são apadrinhados politicamente.

A estrutura prevalecente de poder é conformada pelo *poder manipulativo* à medida que a Delegacia da Mulher se caracteriza como uma *organização utilitarista*, sendo a estrutura de comando-subordinação materializada pela conjugação entre a lógica legal e o cálculo utilitário, na qual a otimização da utilidade pessoal (minimização de perdas e otimização de ganhos) é advinda de um jogo barganha entre o hierárquico corpo de servidores (ETZIONI, 1968).

PERFIL ORGANIZACIONAL DA DELEGACIA DA MULHER

As características institucionais do modelo de gestão e de seu funcionamento na Delegacia da Mulher em Boa Vista permitem identificar um perfil organizacional *suis generis* que combina as metáforas organizacionais de Sistema de Máquinas e Sistema de Governo, de acordo com as imagens organizacionais propostas por Morgan (1996), resultando em uma organização complexa híbrida.

Por um lado, existe uma visão rotineira mecanicista de repetição de processos na Delegacia da Mulher que repercute em uma organização burocrática relativamente estática em termos de mudanças institucionais, haja vista que existe baixíssima capacidade inovativa em termos de gestão e com grande dificuldade para se adaptar a contingencias em razão da forte hierarquização profissional e estabilidade dos servidores públicos.

Por outro lado, a visão da Delegacia da Mulher como um sistema de governo que aglutina interesses muitas vezes divergentes e desagregadores acontece em função do modelo de gestão patrimonialista dinamizado por uma *burocracia mecânica*, instalada em 1986 à época de Território Federal por meio de um núcleo operacional inteiramente indicado de cargos comissionados, a qual persiste até o atual momento em 2018 com um núcleo operacional concursado reproduzindo o ciclo vicioso de barganha política de cargos e benefícios funcionais atrelando-se aos interesses da elite política do Estado, conforme a Lei de Ferro das Oligarquias (MICHELS, 1982).

O perfilamento da Delegacia da Mulher como uma organização complexa híbrida que possui características *sui generis* e hibridizadas em função de sua imagem organizacional projetada, tanto, como um Sistema Fechado de Máquinas, quanto, um Sistema Aberto de Governo, respalda-se na caracterização das 5 dimensões organizacionais que conformam o seu funcionamento: estrutura, tarefas, pessoas, ambiente e tecnologia (CHIAVENATO, 2014; MAXIMIANO, 2000).

A análise organizacional da Delegacia da Mulher, identificada, ora, como um Sistema Fechado de Máquinas, ora, como um Sistema Aberto de Governo, fundamenta a sua lógica de funcionamento em um sistema complexo que é desprovido de uma completa racionalidade já que as partes que compõe o sistema são formadas por subsistemas de objetos, recursos humanos e leis que possuem especificidades próprias e quando em interação dinâmica acabam gerando interações positivas e negativas.

A análise organizacional da Delegacia da Mulher, identificada, ora, como um Sistema Fechado de Máquinas, ora, como um Sistema Aberto de Governo, fundamenta a sua lógica de funcionamento em um sistema complexo que é desprovido de uma completa racionalidade já que as partes que compõe o sistema são formadas por subsistemas de objetos, recursos humanos e leis que possuem especificidades próprias e quando em interação dinâmica acabam gerando interações positivas e negativas.

Quadro 1 - Dimensões organizacionais da Delegacia da Mulher

Estrutura	Estrutura física caracterizada tradicionalmente desde 1986 por problemas infraestruturais em termos falta de salas e mobiliário, sendo que até o 1º semestre de 2018 havia um espaço funcional de atendimento compartilhado com 2º Distrito Policial e Carceragem Geral da Capital. Com a mudança da DEAM para a Casa da Mulher brasileira, a infraestrutura física tornou-se plenamente funcional para a prestação do serviço público.
Tarefas	O combate à violência contra mulher é a atividade-fim desenvolvida de modo coordenado pelo núcleo operacional da delegacia (delegadas, escrivães e agentes policiais), por meio de procedimentos de rotina técnica, burocrática e operacional, os quais são respaldados pela legislação, embora sem planejamento estratégico, o que repercute na ausência de mecanismos de gestão com base em metas ou em desempenho.
Pessoas	Pirâmide hierárquica horizontalizada, marcada por um limitado número de profissionais e com falta de servidores em algumas áreas (agentes policiais) por motivos conjunturais e estruturais. A dinâmica de funcionalmente é caracterizada por uma fragmentação do poder em função da centralização da tomada de decisões no corpo de delegados, embora com forte descentralização e autonomia funcional nas atividades rotineiras dos demais servidores.
Ambiente	O sistema aberto da delegacia é constituído por uma pluralidade de *stakeholders*, os quais estão presentes, tanto, no ambiente interno (servidores concursados, comissionados e terceirizados), quanto, no ambiente externo (forças sociais de manifestação da violência, como agressores e vítimas, bem como forças políticas de nível estratégico, como a Delegacia Geral e Secretaria de Segurança Pública).
Tecnologia	A lacuna tecnológica da DEAM é caracterizada pela falta de equipamentos de transporte, telefonia fixa, rádio de frequência policial e aparelhos multimídia para registro das oitivas. Existe forte volatilidade nos serviços de comunicação e logística em função de ausência de determinados equipamentos ou pelo não pagamento de serviços terceirizados de internet, celular e aluguel de viaturas.

Fonte: Elaboração própria. Baseada em: Chiavenato (2014) e Maximiano (2000).

Compreender cada uma das partes do sistema complexo que é a Delegacia da Mulher incorre na análise das dimensões *estrutura*, *tarefas*, *pessoas*, *ambiente* e *tecnologia*, pois é a partir destas dimensões que podem ser identificadas as características de funcionamento desta organização em suas interações dinâmicas positivas e negativas para cada subsistema de ações, recursos humanos e leis que a compõem.

ANÁLISE DA DIMENSÃO *ESTRUTURA*

A análise da dimensão *estrutural* tradicionalmente aborda a estrutura organizacional a partir de uma caracterização humanística da pirâmide hierárquica e do organograma de cargos, sendo possível analisar temas como cadeias de comando-subordinação, especialização do trabalho e departamentalização.

Como no caso da Delegacia da Mulher, a estrutura organizacional é definida de modo exógeno e simplificado conforme a Lei Orgânica da Polícia Civil (RORAIMA, 2010), a dimensão humana da estrutura organizacional será abordada apenas nas seções relacionadas às dimensões *pessoas* e *tarefas*, razão pela qual o enfoque da análise estrutural se debruçará exclusivamente sobre a infraestrutura física da organização de modo comparado em relação às exigências da Norma Técnica de Padronização das DEAMs no país.

Por um lado, no ano de 2016, a lotação da Delegacia da Mulher em Boa Vista era caracterizada por problemas de infraestrutura física em relação às exigências previstas para o bom funcionamento de uma DEAM (BRASIL, 2010), uma vez que o espaço compartilhado com o 2º Distrito Policial e a Carceragem Geral da Capital era limitado e comprometia a qualidade da recepção e da prestação de serviços especializados exigidos pela Lei Maria da Penha.

Classificadas nas categorias de espaços centrais e espaços de suporte, as instalações físicas da Delegacia da Mulher em Boa Vista apresentavam uma totalidade de 4 áreas (registro, cartório, investigação e coordenação) no primeiro caso e 3 áreas (comuns, apoio, e assistência

jurídica) no segundo caso, as quais foram identificadas nos quadros 2 e 3, respectivamente.

As limitações de capacidade da Delegacia da Mulher materializam-se, tanto nos espaços centrais, quanto nos espaços de suporte, razão pela qual os quadros 2 e 3 identificaram cada uma das salas por meio de cores que correspondem a determinado grau de atendimento aos padrões mínimos exigidos pela Norma Técnica de Padronização da DEAM (BRASIL, 2010), sendo a cor vermelha (não atende à norma), cor amarela (atende parcialmente à norma), e, cor verde (atende à norma).

Em primeiro lugar, os espaços centrais eram constituídos por 4 áreas que estão identificadas pelas cores amarela e vermelha, justamente refletindo um baixo grau de atendimento infraestrutural mínimo para o bom funcionamento de uma Delegacia da Mulher nas áreas de desenvolvimento das tarefas de registro, cartório, investigação e coordenação.

Na área de registro, a sala de registro de ocorrências era única, sem antessala de espera, o que ocasiona o atendimento de duas vítimas simultaneamente, já que a sala é dividida por dois agentes de polícia responsáveis pelos registros das ocorrências e solicitação de Medidas Protetivas (quadro 2A), colhendo as declarações das mesmas em um espaço onde a intimidade e delicadeza de assuntos familiares é ouvido no atendimento que acontece simultaneamente ao lado, em desacordo com a Lei Maria da Penha e a Norma Técnica de Padronização das DEAMs.

Na área de cartório, a Delegacia da Mulher em Boa Vista apresentava em sua sede no ano de 2016 duas salas cartorárias, nas quais havia a capacidade de trabalho de apenas 1 escrivã por turno (quadro 2C), haja vista que estas salas eram espaços compartilhados com o 2º Distrito Policial, o que comprometia consideravelmente o trabalho funcional dos escrivães.

Na área de investigação, não existia uma sala de Comunicação para difusão de informações entre os agentes dentro e fora da Delegacia da Mulher e tampouco uma sala de reconhecimento com espelho gessel a fim de proteger a vítima, mas apenas uma sala improvisada da equipe de investigação de uso compartilhado como copa-cozinha (quadro 2E), onde

havia livre trânsito de policiais, demonstrando o comprometimento para o desenvolvimento de investigações com qualidade.

Quadro 2 - Instalações físicas da Delegacia da Mulher (Espaços Centrais)

Área	*Salas*	*Número*	*DEAM*	*Fotos*
Área de registro (agentes policiais)	A. Sala de registro de ocorrências	1	1	
	B. Antessala de espera	1	0	
Área de cartório (escrivães e agentes administrativos)	C. Cartório	1	2	
	D. Antessala de espera	1	0	
Área de investigação (agentes policiais)	E. Sala da equipe de investigação	1	Cozinha	
	F. Sala de Comunicação (rádio)	1	0	
	G. Sala de Reconhecimento (espelho gessel)	1	0	
Área de coordenação (delegadas)	H. Sala de Delegada	1	2	
	I. Antessala de espera	1	0	
	J. Sala de Reunião	1	0	

Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Trabalho de campo (SENHORAS, 2017) e BRASIL (2010).

Na área de coordenação, por sua vez, não existia antessala de espera e tampouco sala de reuniões, como previsto na Norma Técnica de Padronização das DEAMs, havendo exclusivamente duas salas de atendimento operacional das delegadas e também administrativo da delegada titular, as quais eram de uso compartilhado entre si e com atendimento simultâneo, com mesas lado-a-lado, demandando assim um obrigatório uso revezado em turnos, 1 delegada de manhã e 2 delegadas à tarde, em razão da limitação física das salas.

Em segundo lugar, os espaços de suporte da Delegacia da Mulher em Boa Vista no ano de 2016 eram constituídos por 2 áreas (comuns e de apoio), as quais estão identificadas pelas cores verde e amarela, bem como, pela cor vermelha para mostrar a inexistência de uma área de

assistência jurídica, refletindo uma combinação diferenciada de adequação mínima em relação aos critérios exigidos pela Norma Técnica de Padronização das DEAMs (2010) para o bom funcionamento de uma Delegacia da Mulher.

Nas áreas comuns, a Lei Maria da Penha previa que as oitivas aconteçam em sala de audiência específica a fim de promover a chamada escuta ativa com a vítima por meio da promoção da discrição, confiança e o rompimento do silêncio, o que não acontece na Delegacia da Mulher em Boa Vista, pois a sala de oitiva é de uso compartilhado no cartório (quadro 3E).

Observava-se ademais, nas áreas comuns, a existência de banheiros individualizados por gênero, e uma área improvisada de lazer para as crianças em um dos corredores (quadro 3H)[7], embora existam limitações estruturais em termos de vestiário e alojamento mistos para servidores, bem como um único estacionamento para policiais e o público geral (quadro 3A e 3B).

Na área de apoio, a adequação da sala de detenção provisória, conformada por 2 celas era contra arrestada por uma total inadequação das áreas de armazenagem de materiais apreendidos, uma vez que na inexistência de um almoxarifado, estes eram respectivamente guardados na sala da delegada ou no pátio da delegacia no caso de motos e bicicletas (quadro 3N).

Por sua vez, quando analisados os ambientes de descompressão dos policiais, registrava-se, a inexistência de uma sala de estar para os mesmos, os quais tornam a copa-cozinha no único espaço de descanso e socialização, mesmo sendo um local inadequado à medida que nela funciona de modo compartilhado e improvisado a única sala de investigação (quadro 3K e quadro 2A).

[7] Embora a Delegacia da Mulher tente criar um ambiente mais ameno com brinquedos em um dos corredores, as condições infraestruturais geram vários incômodos, constrangimentos e perigo para as vítimas de violência doméstica e seus filhos, os quais na maioria das vezes presenciam a passagem de presos em geral.

Quadro 3 - Instalações físicas da Delegacia da Mulher (Espaços de suporte)

Área	*Salas*	*Número*	*DEAM*	*Fotos*
Áreas comuns	A. Estacionamento de servidores	1	Misto	
	B. Estacionamento para público geral	1		
	C. Banheiro masculino	1	1	
	D. Banheiro feminino	1	1	
	E. Sala de audiência (oitiva)	1	Cartório	
	F. Vestiário masculino	1	0	
	G. Vestiário feminino	1	0	
	H. Sala para criança	1	Corredor	
	I. Alojamento feminino	1	Misto	
	J. Alojamento masculino	1		
Área de apoio	K. Copa-Cozinha	1	1	
	L. Sala de estar dos servidores	1	0	
	M. Sala de detenção provisória (celas)	1	1	
	N. Almoxarifado	1	Banheiro/ Corredor	
Área de assistência jurídica	Sala para assistência jurídica	1	0	
	Antessala de espera	1	0	

Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Trabalho de campo (SENHORAS, 2017) e BRASIL (2010).

Por outro lado, no ano de 2018, com a mudança da Delegacia da Mulher para a Casa da Mulher Brasileira, a maioria dos problemas infraestruturais e limitações de espaço deixaram de existir à medida que o novo prédio conta com uma infraestrutura moderna e adequada à prestação dos serviços públicos.

As novas instalações da Casa da Mulher Brasileira em função de serem um resultado de convenio do governo federal com o governo

estadual, trouxe um desenho pré-formatado pelo Ministério da Justiça, o que repercutiu em um espaço com áreas centrais, áreas comuns, de apoio e de assistência jurídica que é bem adequado às Norma Técnica de Padronização das DEAMs no país (BRASIL, 2010).

Em um primeiro plano, as áreas consideradas centrais ou de função finalística da DEAM apresentam um claro quadro verde de sinalização positiva quanto à adequação infraestrutural das áreas de registro, cartório e coordenação, possuindo mobiliário e espaço suficiente para a prestação de serviços especializados e individualizados ao público.

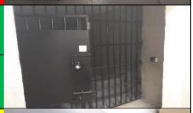
Há que se advertir que a despeito da área de investigação contar com sala própria para a equipe de investigação, juntamente com sala de reconhecimento com *espelho gessel*, não existe uma sala de comunicação, mesmo sendo estratégica e indispensável para o devido desenvolvimento de atividades operacionais, já que a DEAM carece de equipamentos para tal finalidade, contando apenas 2 telefones celulares funcionais.

Em um segundo plano, as áreas identificadas como de suporte também são caracterizadas por uma ampla adequação às Norma Técnica de Padronização das DEAMs no país (BRASIL, 2010), bem como ao volume de demanda da capital e do interior de Roraima, uma vez que é a única delegacia especializada na temática no estado.

Caracterizados como potenciais problemas nas áreas de suporte estão o estacionamento, o qual é circunstanciado por um espaço com baixa capacidade de recepção de veículos e de uso compartilhado para servidores e para o público geral, bem como a ausência de uma sala de descompressão dos servidores nos intervalos existentes.

A despeito de uma ampla infraestrutura disponibilizada para a geração de uma dinâmica de trabalho em rede para o combate à violência contra a mulher, estão presentes nas instalações da Casa da Mulher Brasileira apenas a DEAM e a Ronda Maria da Penha (Polícia Militar), no âmbito da segurança pública, bem como uma oficina da ONU Mulheres e a Coordenadoria Estadual de Políticas Públicas para as Mulheres da Secretaria do Trabalho e Bem-Estar Social, no âmbito do abrigo temporário e atendimento psicossocial.

Quadro 4 – Novas Instalações físicas da Delegacia da Mulher na Casa da Mulher Brasileira (2018)

Área		Salas	DEAM	Fotos
ESPAÇOS CENTRAIS	Área de registro (agentes policiais)	A. Sala de registro de ocorrências	2	
		B. Antessala de espera	1	
	Área de cartório (escrivães e agentes administrativos)	C. Cartório	4	
		D. Antessala de espera	1	
	Área de investigação (agentes policiais)	E. Sala da equipe de investigação	1	
		F. Sala de Comunicação (rádio)	0	
		G. Sala de Reconhecimento (espelho gessel)	1	
	Área de coordenação (delegadas)	H. Sala de Delegada	4	
		I. Antessala de espera	1	
		J. Sala de Reunião	1	
ÁREAS DE SUPORTE	Áreas comuns	K. Estacionamento de servidores	Misto	
		L. Estacionamento para público geral		
		M. Banheiro masculino	3	
		N. Banheiro feminino	3	
		O. Sala de audiência (oitiva)	4	
		P. Vestiário masculino	1	
		Q. Vestiário feminino	1	
		R. Sala para criança	1	
		S. Alojamento feminino	2	
		T. Alojamento masculino		
	Área de apoio	U. Copa-Cozinha	1	
		V. Sala de estar dos servidores	0	
		W. Sala de detenção provisória (celas)	2	
		X. Almoxarifado	1	
	Área de assistência jurídica	Y. Sala para assistência jurídica	1	
		Z. Antessala de espera	1	

Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Trabalho de campo (SENHORAS, 2019).

Após duas inaugurações por distintos governadores em menos de 6 meses, a Casa da Mulher Brasileira, criada para atender 24hs até 15.000 mulheres por mês, continua como um espaço relativamente ocioso e com uma clara lacuna na área jurídica e de assistência jurídica por parte do Ministério Público, Defensoria Pública e da Justiça Especializada, órgãos que se comprometeram a desenvolver trabalho nela, embora não tenho materializado qualquer ação no deslocamento de mobiliário e servidores.

ANÁLISE DA DIMENSÃO *TAREFAS*

As tarefas desenvolvidas na Delegacia da Mulher em Boa Vista possuem no conceito de pluriatividade a característica central, uma vez que os servidores realizam um conjunto diferenciado de atividades funcionalmente delineadas por uma divisão do seus trabalhos por meio de atividades-fim (atividades operacionais por meio do trabalho de agentes policiais, escrivães e delegadas), e atividades-meio (atividades administrativas e serviços gerais desenvolvidas por agentes administrativo e terceirizados).

Por um lado, entre as tarefas atribuídas Delegacia da Mulher em Boa Vista existe não apenas atendimento a casos de violência doméstica previstos na Lei Maria da Penha, mas também a casos de feminicídio em resposta à Lei do Feminicídio, uma vez que em ambos os casos há um suposto tratamento especializado, razão pela qual foram excluídas atribuições à Delegacia Geral de Homicídios (PCRR, 2017a).

Por outro lado, entre as tarefas não atribuídas à Delegacia da Mulher em Boa Vista estão os casos de violência doméstica envolvendo vítimas idosas, portadoras de deficiência ou adolescentes os quais são investigados pelas especializadas Delegacia de Proteção ao Idoso e Pessoa com Deficiência (DPIPNE) e Núcleo de Proteção à Criança e Adolescente (NPCA) (PCRR, 2017b), os quais até 2011 ficavam no mesmo prédio da Delegacia da Mulher.

Com a Lei Maria da Penha, a violência contra a mulher deixou de ser tratada como ação de menor potencial ofensivo, no qual se registrava boletim de ocorrência com eventual aplicação de Termo Circunstanciado

com penas mais brandas, para ser tratada como ação de maior potencial ofensivo que necessariamente depende de abertura de inquérito policial, com impactos no aumento da carga de trabalho das atividades-fim (administrativas e operacionais).

Sob a ótica das tarefas policiais, observa-se que na época de uso do termo circunstanciado havia tipicamente celeridade e imediatismo na expedição em função de uma juntada de provas menor, em contraposição à exigência trazida pela Lei Maria da Penha com abertura de inquéritos policiais, requerendo maior profundidade investigativa, e, portanto, maior tempo de trabalho.

Aumentou-se o número de inquéritos policiais e o número de flagrantes a partir da Lei Maria da Penha, razão pela qual um correspondente aumento de efetivo de servidores se tornou uma condição estrutural para o bom funcionamento das Delegacias da Mulher, muito embora isto não tenha se registrado nos diferentes estados brasileiros, inclusive em Roraima, o que ocasionou um claro aumento do congestionamento processual na Delegacia da Mulher em Boa Vista.

Tradicionalmente as atividades realizadas pelo núcleo operacional de qualquer delegacia de polícia, inclusive a DEAM, envolvem três tipos de tarefas sendo as de investigação, as cartorárias e as tarefas de coordenação nas quais existem servidores específicos para executarem cada uma em conformidade com o disposto na Lei Complementar n. 55/2001, Lei Orgânica da Polícia Civil de Roraima, sendo tarefas inerentes à atividade de polícia judiciaria, cujo objetivo é apurar os crimes consumados, identificando indícios de autoria e materialidade (quadro 5).

Nas tarefas de investigação, os agentes policiais são os responsáveis por realizar diligências investigativas com o intuito de elucidação de crimes, como identificação, intimação e localização de vítimas, testemunhas e infratores. Os agentes de polícia de Roraima contam com o reforço dos agentes carcerários, os quais desempenham também a função de agentes de polícia. Na DEAM os agentes lotados no plantão possuem ainda a atribuição de registrar boletins de ocorrência e emissão das medidas protetivas de urgência solicitadas pelas mulheres vítimas.

Quadro 5 - Tarefas dos agentes do núcleo operacional da DEAM

	Competência e Atribuições	Tarefas na DEAM
Delegado De Polícia	ARTIGO 33 I – dirigir, coordenar, supervisionar e fiscalizar as atividades administrativas e operacionais do órgão ou unidade policial sob sua direção; II – cumprir e fazer cumprir, no âmbito de sua competência, as funções institucionais da Polícia Civil; III – instaurar e presidir inquéritos e lavrar termos circunstanciados, com o disposto na Lei Federal nº 9.099/1995. IV – expedir intimações e determinar, em caso de não comparecimento injustificado, a condução coercitiva; V – planejar e dirigir operações policiais de natureza ostensiva ou reservada, desenvolvidas na área circunscricional de sua competência, com vista à prevenção e à repressão criminal; VI – assegurar o sigilo necessário à elucidação do fato sob investigação, conforme dispuser a lei processual; VII – requisitar, exames periciais, inclusive de sanidade mental e complementar, destinados a colher e resguardar indícios ou provas da ocorrência de infrações penais; VIII – requisitar fundamentadamente, informações e documentos de entidades públicas e privadas; e, IX – requisitar serviços e técnicos especializados de órgãos públicos e de concessionárias de serviços públicos.	Exerce todas as competências e atribuições previstas da Lei Orgânica da Polícia Civil de Roraima exceto lavrar termos circunstanciados, com o disposto na Lei Federal n. 9.099/1995 devido à vedação contida no artigo 41 da Lei Maria da Penha.
Escrivão de Polícia	ARTIGO 38 I - lavrar termos de abertura e encerramento dos livros referentes às atividades cartorárias, de compromisso e de representação, e aos autos, para dar cumprimento às finalidades legais; II – elaborar e expedir certidões, declarações, guias, requisições, bem como expedir intimações e outros, para subsidiar os procedimentos policiais; III – escriturar e recolher fianças prestadas, bem como acautelar objetos, armas e valores encaminhados ao cartório; IV – registrar, na íntegra, depoimentos e informações de partes envolvidas em querelas ou processos judiciais; V – colaborar na realização de sindicâncias, auxiliando o delegado no cumprimento dos atos próprios, e secretariar comissão de processos disciplinares e de processo especial; e, VI – executar outras tarefas correlatas	Exerce todas as competências e atribuições previstas da Lei Orgânica da Polícia Civil de Roraima, exceto lavrar termos circunstanciados, com o disposto na Lei Federal n. 9.099/1995 devido à vedação contida no artigo 41 da Lei Maria da Penha.
Agente de Polícia	ARTIGO 39 I - realizar atividades, investigando atos e fatos que caracterizem infrações penais, percorrendo locais ou zonas, observando pessoas e estabelecimentos que lhes pareçam suspeitos, visando à tomada de medidas preventivas ou repressivas; II – localizar vítimas e testemunhas, intimando-as e comunicando-as diretamente ou através de notificação, para permitir o esclarecimento de atos e fatos que devam ser averiguados; III – deter ou auxiliar na prisão de infratores da lei, por determinação superior ou judicial, ou em flagrante delito, recolhendo-o em viatura policial e encaminhando-os à delegacia, visando garantir a ordem pública e proteger a população; IV – integrar equipes encarregadas de rondas, barreiras ou de outras atividades de natureza policial; e, V – executar outras tarefas correlatas	Exerce todas as competências e atribuições previstas da Lei Orgânica da Polícia Civil de Roraima. No plantão da DEAM fica responsável pelo registro de Boletins de Ocorrência (B.O.s) e solicitação de Medidas Protetivas de Urgência (MPU´s).
Agente Carcerário	ARTIGO 41 I – proceder ao recolhimento, à movimentação, à disciplina, à vigilância e à guarda de valores e pertences de presos custodiados às unidades da Polícia Civil, sob a orientação e fiscalização da autoridade policial; II – proceder à escrituração do livro de registro prisional, bem como ao cuidado com a limpeza das celas e adjacências; e, III – executar outras tarefas correlatas	Quando lotado no plantão da DEAM fica responsável pelo registro de Boletins de Ocorrência (B. O.s) e solicitação de MPU´s. Atua como Agente de Polícia.

Fonte: Elaboração própria. Baseada em: RORAIMA (2001) e Trabalho de Campo (SENHORAS, 2017).

Nas tarefas cartorárias, os escrivães de polícia desempenham o cumprimento dos despachos das delegadas, bem como desempenham toda a praxe de um cartório policial como o tombamento e remessa de inquéritos policiais. Os escrivães lotados na Delegacia da Mulher em Boa Vista possuem uma carga maior de serviço já que todos os procedimentos viáveis geram inquéritos policiais cuja duração e complexidade supera o Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO), termo circunstanciado de ocorrência já que o artigo 41 da Lei Maria da Penha veda expressamente a aplicação da lei de menor potencial ofensivo.

Nas tarefas de coordenação, as delegadas de polícia são as responsáveis pela condução da investigação, lhes cabendo à coordenação bem como determinar as diligências que serão expedidas pelos escrivães e executadas pelos agentes de polícia. No caso da DEAM em Boa Vista, conforme o artigo 10-A da Lei Maria da Penha, alterado pela Lei Federal 13.505/2017, o atendimento é prestado por servidoras do sexo feminino, embora não tenha acontecido capacitação institucional prévia para atuar no órgão.

Na Delegacia de Atendimento Especializado à Mulher em Boa Vista, com o advento da Lei Maria da Penha (BRASIL, 2006), observa-se que cada um dos atores que compõe o núcleo operacional, embora não tenha adquirido novas tarefas, passou por um significativo aumento da sua carga de trabalho em função da especificidade de atendimento criado pela lei em uma situação de inexistência de concursos públicos no Estado.

Em um primeiro plano, os agentes policiais que tradicionalmente registravam um boletim de ocorrência em até 30 minutos, com o advento da Lei Maria da Penha acabam levando o dobro ou o triplo do tempo para cada caso, o que acarreta em um efeito compensatório de crescente deslocamento dos agentes de suas funções de investigação para funções administrativas de registro policial ou mesmo de cartório, comprometendo assim o tempo dedicado e a própria qualidade das provas levantadas nos inquéritos policiais.

Em segundo lugar, as delegadas, tradicionalmente relacionadas à coordenação dos inquéritos policiais, ou, e os escrivães, relacionados ao serviço cartorário e despachos das delegadas, acabaram tendo suas tarefas

afetadas, pois se tornaram na prática, além das suas tarefas habituais, demandantes de medidas protetivas de urgência e eventualmente psicólogos e conselheiros com o surgimento do artigo 16 da Lei Maria da Penha, haja vista que a vítima passa a ser desautorizada a renunciar uma representação criminal policial uma vez registrada, conforme anteriormente previa a Lei Federal 9.099/1995 (BRASIL, 1995), a não ser perante o Juiz.

Em um contexto em que a maioria das mulheres vítimas de violência doméstica que comparece a uma Delegacia de Mulher é reticente a eventual punição legal de seus parceiros acusados (70%), as delegadas começaram a adquirir o papel de conselheiras a fim de ponderar às vítimas o caminho sem volta da instalação de um inquérito (BRANDÃO, 2006).

A alteração da Lei Maria da Penha surgida com a Lei Federal 13.641/2018 (BRASIL, 2018), ao trazer uma *novatio legis* criminalizadora a quem descumprir decisão judicial de medidas protetivas de urgência, acaba repercutindo assim em maior carga de trabalho por haver um novo crime relacionado à violência contra a mulher para investigação e apuração, o que confere ainda maior relevância para o artigo 11 da Lei Maria da Penha[8], a qual exige acompanhamento policial para as vítimas retirarem pertences de suas residências a fim de garantir a segurança pessoal, o que aumenta o efeito compensatório entre atividades investigativas por administrativas.

Com base no aumento da carga horária materializada *de facto* pelos impactos da Lei Maria da Penha, a Delegacia da Mulher teve seu expediente alterado das 7:30hs às 13:30hs para 7:30hs às 19:30hs (RORAIMA, 2015, p. 5), sem alteração no seu quadro funcional de

[8] O artigo 11º da lei Maria da Penha prevê que "no atendimento à mulher em situação de violência doméstica e familiar, a autoridade policial deverá, entre outras providências: I - garantir proteção policial, quando necessário, comunicando de imediato ao Ministério Público e ao Poder Judiciário; II - encaminhar a ofendida ao hospital ou posto de saúde e ao Instituto Médico Legal; III - fornecer transporte para a ofendida e seus dependentes para abrigo ou local seguro, quando houver risco de vida; IV - se necessário, acompanhar a ofendida para assegurar a retirada de seus pertences do local da ocorrência ou do domicílio familiar; V - informar à ofendida os direitos a ela conferidos nesta Lei e os serviços disponíveis.

servidores, e persistindo atendimento 24hs para registro de boletins de ocorrência na própria sede ou por meio da Delegacia de Plantão Central nos casos de solicitação de medidas protetivas e autos de flagrante[9].

Por mais que a Delegacia da Mulher em Boa Vista seja compreendida como uma delegacia especializada, a falta de condições estruturais limita a capacidade de execução de tarefas especializadas de escuta ativa à mulher vítima de violência, tornando-se a Delegacia de Plantão Central um local mais apto para o desenvolvimento de um atendimento exclusivo, uma vez que o atendimento é individualizado, em um ambiente sem compartilhamento de salas pelos servidores.

ANÁLISE DA DIMENSÃO *PESSOAS*

Na dimensão *pessoas*, observa-se que os recursos humanos que trabalham na DEAM se relacionam entre si no exercício de duas funções por meio de uma dinâmica de cooperação e conflito que é característica de uma *fragmentação hierarquizada do poder* (MINTZBERG, 2003), uma vez que existe uma pirâmide funcional de trabalho relativamente compacta e segmentada por cargos com funções muito específicas.

Como a Lei Maria da Penha gerou novas atribuições e demandas institucionais para as Delegacias da Mulher no Brasil como um todo em razão das especificidades do atendimento e do aumento no número de registros de boletins de ocorrências ou de inquéritos policiais, mudanças qualitativas e quantitativas eram esperadas na Delegacia da Mulher em Boa Vista com base nas diretrizes "Norma Técnica de Padronização das

[9] A Delegacia da Mulher em Boa Vista funciona 24 horas para o registro de ocorrências e das 07:30hs às 19:30hs para atendimento do expediente, solicitação de medidas protetivas e a lavratura de autos de prisão em flagrante. Após as 19:30hs, fins de semanas e feriados, a DEAM está apta apenas a registrar boletins de ocorrência já que permanecem apenas dois agentes plantonistas para esse fim. A solicitação de medidas protetivas e a lavratura de autos de prisão em flagrante após as 19:30hs, fins de semanas e feriados são encaminhados para o delegado plantonista do Plantão Central, o qual funciona no 5º Distrito Policial e atende a todas as ocorrências da capital.

Delegacias Especializadas de Atendimento às Mulheres" (BRASIL, 2010).

Por um lado, não surgiram significativas mudanças qualitativas, pois ainda não existem direcionamentos institucionais para que os servidores desenvolvam competências por meio de cursos de treinamento e capacitação em temáticas sobre violência de gênero e direitos humanos e tampouco sistemas de cobrança para capacitação em cursos ofertados pela Academia de Polícia Integrada do Estado de Roraima, pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), pela Secretaria Nacional de Políticas para Mulheres (SPM) ou por outras instituições[10].

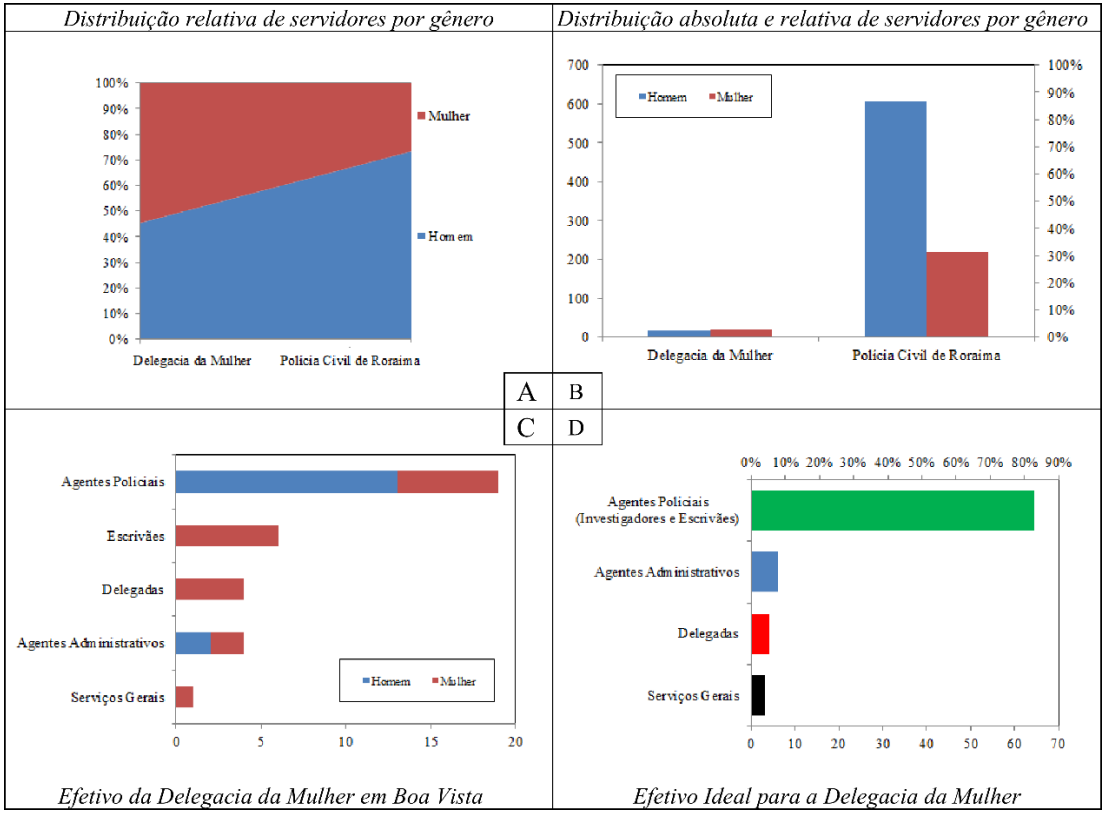
Por outro lado, o perfil quantitativo dos recursos humanos da Delegacia da Mulher em Boa Vista demonstra que claramente existe uma concentração de servidoras mulheres (55%) em relação aos homens (45%), atendendo as novas atribuições criadas pela Lei Maria da Penha para um atendimento personalizado (gráficos 1A e 1B), posicionando-se de modo diferenciado em uma instituição majoritariamente caracterizada como masculina que é a Polícia Civil (73%) (gráfico 1A).

Quando discriminados os recursos humanos da Delegacia da Mulher em 2016 verifica-se a presença de 15 homens e 19 mulheres, sendo mulheres 100% das delegadas (3) e escrivãs (6), em contraposição à majoritária presença masculina de 68% de agentes policiais homens (13) e uma composição mista de 50% no gênero dos agentes administrativos (4) (gráfico 1C).

A despeito da DEAM ter mudado para uma instalação predial maior e com melhor infraestrutura no ano de 2018, a Casa da Mulher Brasileira, o perfil quantitativo e qualitativo dos recursos humanos não mudou, havendo apenas eventuais mudanças de lotação funcional com a saída e consequente entrada de novos servidores (SENHORAS, 2019).

[10] São recorrentes os casos de desautorização dos servidores da Delegacia da Mulher para treinamentos e qualificações dentro ou fora do Estado de Roraima tendo como justificativa o restrito quadro efetivo de servidores e a correspondente incapacidade de liberação sem comprometer a prestação de serviços do órgão.

Gráfico 1 - Caracterização dos recursos humanos na Delegacia da Mulher



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Trabalho de campo (SENHORAS, 2017) e BRASIL (2010).

Tomando como referência a "Norma Técnica de Padronização das Delegacias Especializadas de Atendimento às Mulheres", observa uma estrutural defasagem quantitativa para uma delegacia situada em áreas geográficas com até 500 mil habitantes em relação ao que é considerado um efetivo mínimo pela SENASP e pela SPM (BRASIL, 2010).

A partir dos dados coletados na Delegacia da Mulher em Boa Vista no ano de 2016 foi identificado que ela possuía 75% da previsão numérica ideal de delegadas, 67% da previsão para agentes administrativos, 33% da previsão para funcionários de serviços gerais, e, apenas 19% da previsão quantitativa de agentes policiais nas modalidades de agentes policiais e escrivães (gráficos 1C e 1D).

Além das limitações estruturais em termos de defasagem numérica de servidores, a Delegacia da Mulher de Boa Vista incorre em um segundo problema estrutural de estabilização para um órgão especializado que requer desenvolvimento de competências que é a estabilidade funcional da lotação, uma vez que existe uma altíssima rotatividade dos recursos humanos nos diferentes órgãos da Polícia Civil.

Esta elevada taxa de rotatividade acontece com base em uma feudalização política dos cargos negociados entre os servidores com apadrinhamento político e a Administração Superior (Delegacia Geral e Secretaria de Segurança Pública), a qual pode ser visualizada por meio da identificação das mudanças de delegadas que aconteceram na Delegacia da Mulher no ano de 2016:

- No mês de abril, a delegada S foi removida da Delegacia de Atendimento Especializado à Mulher em Boa Vista, sendo substituída pela lotação da delegada C (RORAIMA, 2016a, p. 20);
- No mês de maio, duas lotações aconteceram, uma da delegada A e outra da mesma delegada S, a qual voltou a ser relotada na Delegacia da Mulher com correspondente remoção da delegada C, lotada no mês anterior (RORAIMA, 2016b, p. 17);

- No mês de julho, a delegada titular V foi removida em função da lotação nesta função da mesma delegada C, removida no mês anterior de maio (RORAIMA, 2016c, p. 18).

O exemplo supracitado é uma prática corrente na Delegacia da Mulher em Boa Vista para diferentes cargos, demonstrando que a aparente irracionalidade institucional de múltiplas rotatividades funcionais em um curto espaço de tempo é fruto de um jogo político no qual existe plena racionalidade individual dos interesses individuais com base em negociações verticalizadas entre servidores com apadrinhamento político e a Administração Superior (Delegacia Geral e Secretaria de Segurança Pública).

ANÁLISE DA DIMENSÃO *AMBIENTE*

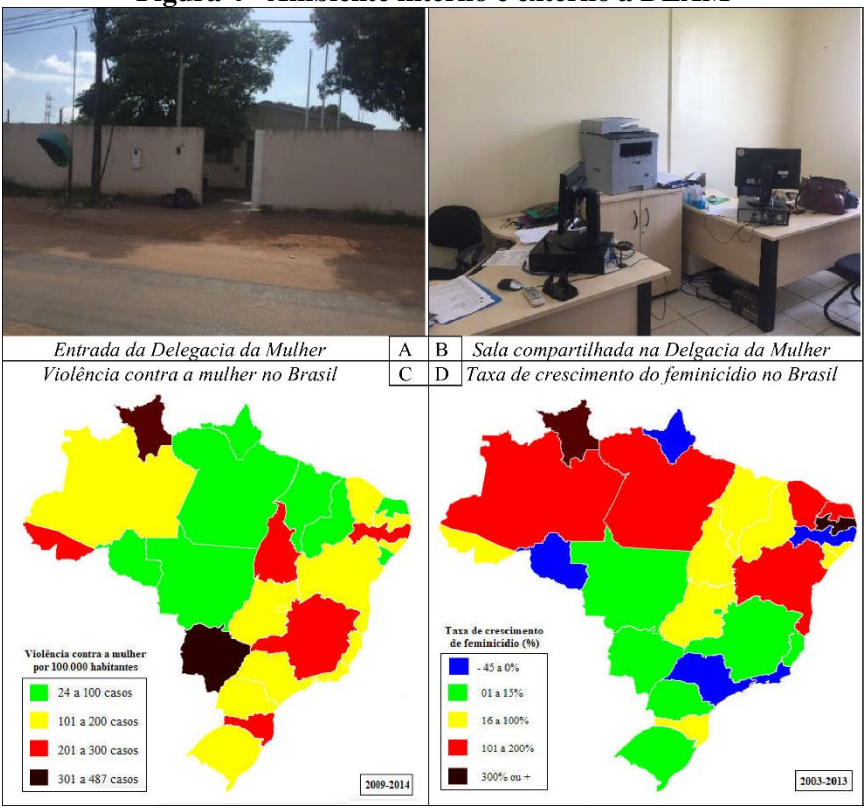
A eficácia do trabalho de uma Delegacia da Mulher é oriunda de um jogo dinâmico em que o complexo tabuleiro é materializado em dois níveis distintos, sendo permeado, tanto por vetores matérias e humanos oriundos do *ambiente interno* (intraorganizacional), quanto, por indicadores de violência contra a mulher presentes no *ambiente externo* (extraorganizacional).

Por um lado, os vetores materiais e humanos que mais impactam no funcionamento do ambiente interno da Delegacia da Mulher em Boa Vista na contramão do que prevê a Lei Maria da Penha estão relacionados às condições infraestruturais de atendimento às vítimas e ao baixo efetivo de servidores, conferindo impactos negativos ao desempenho organizacional.

Em um contexto de ausência de informações sobre o endereço da Delegacia da Mulher no sítio eletrônico da Polícia Civil de Roraima ou da ausência de uma central telefônica no órgão e de identificação por meio de placas ou sinalizações de que o prédio sede era um órgão público (figura 4A), e, mais especificamente uma Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher, as vítimas de violência contra a mulher possuem

uma forte barreira institucional para encaminhamento de suas denúncias, a não ser de modo recorrente pelas centrais do Disk 180 e 190.

Figura 4 - Ambiente interno e externo à DEAM



Entrada da Delegacia da Mulher | *Sala compartilhada na Delgacia da Mulher*

Violência contra a mulher no Brasil | *Taxa de crescimento do feminicídio no Brasil*

Fonte: Elaboração própria. Base de dados: DATASUS (2018) e Trabalho de Campo (SENHORAS, 2017).

Uma vez rompidas as barreiras sociais, pessoais e institucionais, a vítima de violência doméstica e familiar que chega à Delegacia da Mulher em Boa Vista aguarda o seu atendimento em um corredor de recepção sem privacidade que é compartilhado com o 2º Distrito Policial e caracterizado pela entrada de outras vítimas, agressores e presos

conduzidos pela Polícia Militar ou Polícia Civil, gerando constrangimento para as vítimas e seus filhos os quais na maioria das vezes estão presentes.

Feito o registro de boletim e aberto inquérito policial, em sala compartilhada (Figura 4B), acontece a oitiva à vítima e o interrogatório do investigado, de modo a se observar no caso da vítima que a previsão legal de que seja feito por profissional especializado e em recinto especialmente projetado para esse fim não acontece na delegacia objeto deste estudo, já que a vítima é ouvida juntamente com outras vítimas, testemunhas e até mesmo infratores.

Embora a etapa de inquirição seja prevista no §2º, inciso I do artigo 10A da Lei Maria da Penha, como devendo ser feita em recinto especialmente projetado para esse fim, o qual conterá os equipamentos próprios e adequados à idade da mulher em situação de violência doméstica e familiar ou testemunha e ao tipo e à gravidade da violência sofrida, por sua vez na Delegacia da Mulher em Boa Vista não existia tal recinto já que todas as salas são compartilhadas por vários servidores os quais ouvem vítimas, autores e testemunhas de procedimentos distintos.

Ademais, mesmo previsto, na Lei Maria da Penha em seu artigo 10A e na alteração promovida pela Lei Federal 13.505/2017 (BRASIL, 2017), que a vítima tem direito ao atendimento policial e pericial especializado, ininterrupto e prestado por servidores, preferencialmente do sexo feminino e previamente capacitados[11], observa-se que na Delegacia da Mulher em Boa Vista atuavam até 2016 profissionais de ambos os sexos, não influenciando negativamente no atendimento, já que é necessária a atuação masculina para conter certos agressores, muito embora tenha sido identificada ausência de capacitação prévia para atuação na DEAM.

[11] Quanto à inquirição ser intermediada por profissional especializado em violência doméstica e familiar designado pela autoridade judiciária ou policial, de acordo com o §2º, inciso II do artigo 10 A, no âmbito da Delegacia da Mulher em Boa Vista não havia tal designação já que não há efetivo suficiente da Polícia Civil especializado em tais casos de violência. Também não havia equipe multidisciplinar composta por profissionais de psicologia e assistência social, necessários pela especificidade das ocorrências.

Por outro lado, os crescentes indicadores de violência contra a mulher presentes no *ambiente externo* (extraorganizacional) impactam sobremaneira o ambiente interno de funcionamento da Delegacia da Mulher em Boa Vista e a eficiência técnica dos policiais, já que em uma situação de um ambiente interno com limitado quadro de servidores, o volume de trabalho e de inquéritos investigativos instaurados aumentou significativamente desde o surgimento da Lei Maria da Penha desde 2006.

Recém transformado em Estado no ano de 1988, Roraima figura no topo do *ranking* de taxas de violência contra a mulher e de feminicídios no país em diferentes estudos (WEISELFISZ, 2015; SENADO, 2016; CERQUEIRA *et al.*, 2017; HRW, 2017), normalmente baseados em dados do Sistema Nacional de Saúde (DATASUS), uma vez que os dados compilados pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) carecem de harmonização e confiabilidade.

Em um primeiro plano, o ambiente externo da Delegacia da Mulher em Boa Vista é permeado pela identificação de que Roraima é o segundo estado com maior número de casos de violência contra as mulheres no período entre 2009 e 2014 (313 casos para cada 100.000 habitantes), com base nos dados organizados do DATASUS (2018) no formato de mapa na figura 4C.

Em um segundo plano, a taxa de crescimento de feminicídios no período entre 2003 e 2013 posicionou Roraima nos holofotes nacionais e internacionais em razão da explosão do crescimento em 344%, tornando-se o líder do mapa de feminicídio no país (WAISELFISZ, 2015) com uma taxa absoluta 3 vezes superior à média nacional (figura 4D), justamente em um momento em que a Lei Maria da Penha havia entrado em vigor no país.

Frente às contingências do ambiente externo em Boa Vista com explosão das taxas de violência e feminicídio, pode-se observar um relativo silêncio administrativo (SENHORAS; SOUZA CRUZ, 2013), ou, em outras palavras, a falta de políticas públicas por parte da Secretaria de Segurança Pública em Roraima à medida que não surgiram mudanças, inovações institucionais ou alocação de recursos humanos e orçamentários para a Delegacia da Mulher a fim de conter os vetores negativos que

surgiram no tecido social boa-vistense recrudescendo a vulnerabilidade feminina.

É fato que a sociedade civil organizada se mobilizou para debater a escalada da violência e do feminicídio em Roraima, conforme observado nas Audiências Públicas promovidas tanto pela Câmera de Vereadores de Boa Vista em 31/08/2017 (SOARES, 2017), quanto pelo Núcleo de Mulheres de Roraima (NUMUR) e a Ordem dos Advogados do Brasil, no dia 21/09/2017 (FERREIRA, 2017), não obstante, tenha ocorrido a continuidade de um silêncio administrativo por parte da Secretaria de Segurança Pública.

O silêncio administrativo da Secretaria de Segurança Pública não acontece por acaso, mas antes é a materialização da falência institucional do Estado, refletida pela deterioração orçamentária da pasta de Segurança Pública em 377,29% entre o Plano Plurianual de 2012 a 2015 *vis-à-vis* ao de 2016 a 2019 (MACHADO *et al.*, 2018) e a ausência de métricas para auxiliar um planejamento estratégico de melhorias contínuas, o que repercutiu em uma queda líquida de investimentos em Segurança Pública e explosão generalizada dos índices de violência e criminalidade.

ANÁLISE DA DIMENSÃO *TECNOLOGIA*

A tecnologia em uma Delegacia pode ser compreendida como todo artefato que propicia uma *performance* superior à organização, sendo caracterizada como produto ou processo, ou ainda, como equipamento ou procedimento (FERREIRA, 2016), que impacta de modo diferenciado na organização sob o prisma quantitativo, por meio de aumento de produtividade, seja sob o prisma qualitativo, por meio de aumento da precisão e rigor de qualidade.

No caso da Delegacia da Mulher em Boa Vista é possível compreender que a tecnologia ou mais precisamente a ausência dela em função da inexistência de uma série de equipamentos acaba impactando negativamente no volume de prestação dos seus serviços de enfrentamento à violência contra a mulher (dimensão quantitativa), bem como modo de

prestação definido pelos dispositivos da Lei Maria da Penha (dimensão qualitativa).

A Delegacia da Mulher em Boa Vista pode ser identificada como uma organização burocrática que projeta um baixo grau de inovação em seus processos e serviços, justamente por inexistir inovações de processos e inexistir deficiências em termos de equipamentos tecnológicos amplamente utilizados em outros órgãos de Segurança Pública e claramente previstos como mínimos segundo a Norma Técnica de Padronização das DEAMs no país.

Quando mapeados os equipamentos tecnológicos previstos em uma Delegacia da Mulher é possível identificar cinco áreas de identificação dos mesmos – Comunicação; Segurança; Transporte; Informática; e, Oitiva e Investigação – as quais foram classificadas na Delegacia da Mulher em Boa Vista pelas cores vermelha, amarela e verde (quadro 6), conforme o grau em ordem crescente de atendimento às exigência da Norma Técnica de Padronização das DEAMs (BRASIL, 2010).

Em primeiro lugar, os equipamentos de comunicação, os quais são tradicionais em qualquer Delegacia de Polícia, acabam sendo um grave empecilho para o desenvolvimento de determinadas rotinas dentro e fora da Delegacia da Mulher, uma vez que não há uma central telefônica para o público externo e na ausência de uma central fixa de rádio ou de rádios móveis do tipo HT, todos os procedimentos de comunicação policial acabam sendo realizados por dois únicos celulares funcionais que nem sempre possuem crédito ou não maioria das vezes por celulares dos próprios policiais.

Em segundo lugar, os equipamentos de segurança para uso pessoal dos policiais são identificados como os únicos recursos tecnológicos na Delegacia da Mulher que atendem de modo satisfatório às demandas para o bom funcionamento do órgão à exceção em função de convênios de modernização das Polícias Estaduais, firmados pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) do Ministério da Justiça e as Secretarias

Estaduais de Segurança Pública, inclusive a de Roraima para reaparelhamento da Polícia Civil (SENASP, 2009)[12].

Em terceiro lugar, os equipamentos de transporte da Delegacia da Mulher em Boa Vista claramente representam um problema de equipamento organizacional impactando negativamente na qualidade e produtividade dos trabalhos externos dos policiais à medida que não existe viatura do tipo camburão com cela e tampouco veículo caracterizado, mas apenas dois veículos descaracterizados para uso geral, os quais são alugados e eventualmente não foram utilizados apesar de demanda operacional por falta de combustível (SENHORAS, 2017).

Em quarto lugar, os equipamentos de informática atendem de modo parcial as necessidades de Delegacia da Mulher, de modo que há um restrito déficit de máquinas utilizadas para as rotinas diárias, como computador e impressoras, embora o grande gargalo seja a inexistência de um sistema de coleta e análise de dados, bem como um software de banco de dados utilizado em toda a Polícia Civil que é extremamente limitado em relação às funções de registro e dependente de internet que é recorrentemente volátil, comprometendo o tempo do trabalho.

Em quinto lugar, os equipamentos eletrônicos de uso em oitivas e investigações são identificados majoritariamente como inexistentes, não havendo uso improvisado de celulares para tal finalidade, o que ocasiona a inaplicabilidade do depoimento ser registrado em meio eletrônico ou magnético, a fim da degravação e a mídia integrarem o inquérito policial, conforme previsto no §2º, inciso II do artigo 10 A da Lei Maria da Penha (BRASIL, 2006).

[12] Nenhum órgão da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Roraima foi projetado e tampouco possui detector de metais em suas instalações, demonstrando assim problemas de planejamento para a minimização de riscos em seus órgãos operacionais. Observa-se ademais que a modernização de equipamentos da Polícia Civil, Militar e Corpo de Bombeiros aconteceu por meio do Convênio SENASP/MJ n. 169/2009 que liberou R$ 2.702.151,22 (TRANSPARÊNCIA, 2018), tendo "este CONVÊNIO tem por objeto a cooperação dos partícipes no Reaparelhamento da Polícia Civil, com a aquisição de viaturas, armamento, equipamentos de informática, proteção individual, equipamentos para oficina mecânica, material para perícia" (SENASP, 2009).

Quadro 6 - Equipamentos tecnológicos da Delegacia da Mulher

Área do equipamento	*Equipamento*	*Número*	*DEAM*
Comunicação	Central fixa de rádio	1	0
	Rádios HT	2	0
	Central telefônica	1	0
	Telefone fax	1	0
	Celular	0	2
Segurança	Pistola 40 PT 940	29	28
	Revólver		1
	Algemas	1	29
	Colete balístico	1	29
	50 cartuchos por arma	1	29
	Detector de Metais	1	0
Transporte	Camburão com cela	1	0
	Veículo caracterizado	2	0
	Veículo descaracterizado	2	2
Informática	Computador	4	20
	Impressora	4	2
	Notebook	1	2
	Internet	1	1
	Sistema de coleta e análise de dados	1	0
	Software de banco de dados	1	1
Oitiva e Investigcação	Televisão	1	0
	Filmadora	1	0
	Máquina fotográfica	1	0
	Vídeo/DVD	1	0
	Minigravadores	4	0
	Datashow	1	0

Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Trabalho de campo (SENHORAS, 2017) e BRASIL (2010).

Com base nas lacunas de equipamentos identificadas na Delegacia da Mulher em Boa Vista, observa-se um vazio institucional entre a teoria de uma lei e a possibilidade de aplicá-la na prática existe, em especial quando existem diferenças de realidade tão significativas para cada Estado da federação, razão pela qual tem sido aplicado recorrentemente em Roraima o princípio da reserva do possível pela Administração Pública

(MAGALHÃES; SENHORAS, 2017), em função das limitações orçamentárias da pasta da Polícia Civil.

ANÁLISE DOS PROBLEMAS ESTRUTURAIS DA DELEGACIA DA MULHER EM BOA VISTA

A realidade da Delegacia da Mulher em Boa Vista é materializada pela cristalização de determinados padrões estruturais em termos de clima de trabalho, cultura organizacional, comando e comunicação que se repetem ao longo do tempo devido às especificidades da área de Segurança Pública e das diferentes rotinas desenvolvidas dentro e fora das paredes desta organização profissional complexa.

Tal como qualquer outra delegacia, a DEAM é identificada pela teoria das organizações como uma organização profissional complexa (MAGUIRE, 2003), na qual existem características gerais a qualquer outra organização pública e especificidades próprias em razão das peculiaridades da área de Segurança Pública na provisão de determinados bens coletivos.

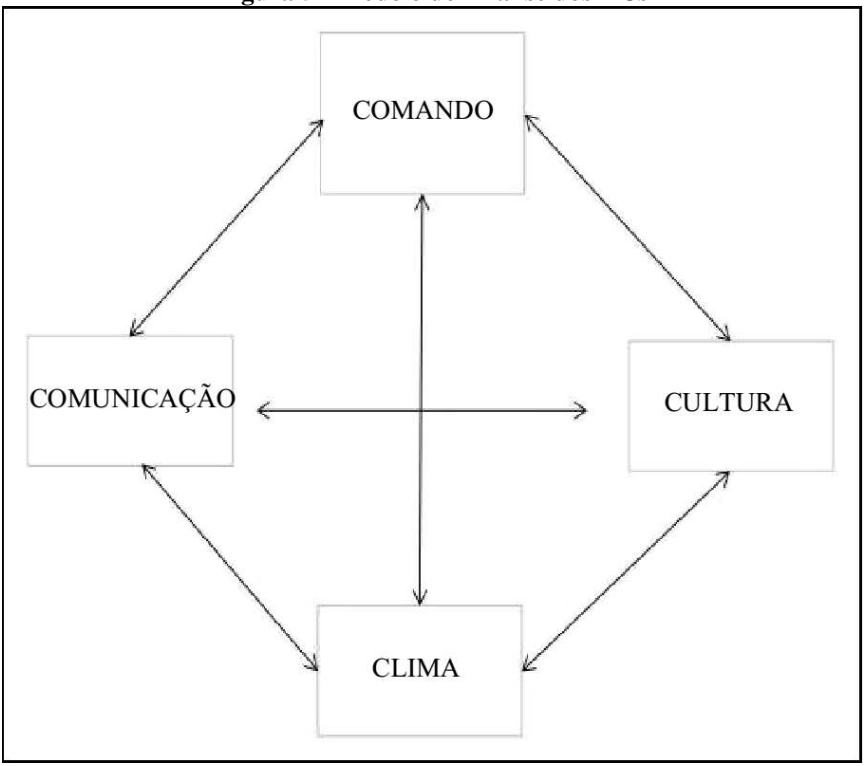
A arquitetura organizacional da DEAM é caracterizada por uma estrutura híbrida, com base na tipologia organizacional proposta por Mintzberg (2003), a qual é permeada por características de uma *burocracia mecânica* em razão da padronização dos processos de trabalho e de uma *burocracia profissional* devido aos processos de descentralização horizontal e vertical de trabalho, o que dá relevância ao núcleo operacional das autoridades policiais (delegado, agentes policiais e escrivães), o qual executa diretamente a atividade fim que é a prestação do serviço público securitário.

A natureza híbrida da DEAM como organização complexa permeada por características de uma burocracia mecânica e profissional não a tornam necessariamente uma organização *suis generis*, identificada por especificidades e peculiaridades próprias em seu funcionamento, mas antes a configuram como uma organização que compartilha traços comuns

da máquina pública roraimense, identificada pela hibridação de uma Administração Pública Patrimonialista e Burocrática.

Como organização profissional complexa, a Delegacia da Mulher em Boa Vista é permeada por contradições que comprometem o desempenho de suas tradicionais atribuições institucionais no combate à violência contra a mulher, razão pela qual se utilizou a metodologia dos *4 Cs* (Comando, Comunicação, Cultura e Clima Organizacional), proposta por Senhoras e Senhoras (2018) para a análise de problemas organizacionais.

Figura 5 - Modelo de Análise dos 4 Cs



Fonte: Elaboração própria. Baseada em Senhoras e Senhoras (2018).

A razão de se utilizar a análise dos 4Cs na Delegacia da Mulher em Boa Vista reside na sua capacidade de se identificar de modo esquemático, conforme ilustrado na figura 5, os principais vetores de impacto no desempenho organizacional com base na sistematização e hierarquização de potenciais relações de causa e efeito estritamente ligadas às variáveis Comando, Comunicação, Cultura e Clima Organizacional existentes nesta organização bucrocrática de perfil mecânico.

Com base na análise dos 4 Cs foi possível utilizar o diagrama de Ishikawa, também conhecido como "Diagrama Espinha de Peixe" (CARVALHO; PALADINI, 2012), em função da sua disposição visual, a fim de pontuar de modo esquemático o mapa de problemas na Delegacia da Mulher em Boa Vista com suas correspondentes causas fundamentadas nas dimensões de Comando, Comunicação, Cultura e Clima Organizacional (figura 6).

As raízes dos problemas da DEAM foram dispostas visualmente de modo sintético e pontualmente representadas em um formato de 12 espinhas de peixe que se fundamentam em 4 eixos ou dimensões centrais de análise (4Cs), demonstrando ser assim um recurso funcional para uma melhor visualização das raízes dos problemas com base em uma lógica de causa-efeito.

Na dimensão *comando*, como burocracia mecânica, a DEAM possui um processo de tomada de decisões identificado como concentrado ou centralizado nas mãos da delegada titular, sem a participação dos demais colaboradores do núcleo operacional, razão pela qual em função do interesse público secundário (servidor público) não raras vezes surge a lacuna institucional do silêncio administrativo pela falta de ação ou mesma a tomada de decisões equivocadas em relação ao interesse público primário (sociedade).

Figura 6 - Análise dos problemas estruturais da DEAM



Fonte: Elaboração própria. Baseada em Senhoras e Senhoras (2018).

Na dimensão *comunicação*, a identificação de ruídos acontece, tanto pela falta de canais de comunicação externa da DEAM, haja vista que nem mesmo possui um sítio eletrônico ou identificação de endereço ou telefone na *webpage* da Polícia Civil, quanto, nos canais de comunicação intraorganizacional em razão da arquitetura hierárquica das funções dos servidores públicos com alta rotatividade e do significativo grau de descentralização na autonomia do trabalho, gerando assim conflitos latentes e encobertos e perda da percepção histórico-organizacional na DEAM.

Na dimensão *cultura organizacional*, observa-se a existência de um padrão estrutural na DEAM que é cristalizado por uma cultura de estabilidade do servidor público e rentismo político, razão pela qual emerge uma cultura organizacional que é permeada por características de apadrinhamento político na lotação funcional e relativa autonomia devido à definição burocrática e rotineira das atividades que são desenvolvidas sem mecanismos sofisticados de controle, avaliação ou mesmo punição.

Na dimensão *clima organizacional*, observa-se uma volatilidade organizacional devido principalmente a fatores internos relacionados à comunicação, falta de equipamentos e servidores, e, o próprio volume de trabalho, bem como a fatores externos ligados à coordenação das atividades de trabalho por parte da Secretaria de Segurança Pública e da Delegacia Geral da Polícia Civil, o que gera ciclos no desempenho dos colaboradores internos e a própria prestação dos serviços públicos.

Na análise dos problemas estruturais da DEAM é possível observar a premissa de que há um mapa de problemas que explica o *baixo desempenho organizacional para prestar os seus serviços públicos*, onde os problemas são efeitos consolidados por distintas causas organizacionais, visualmente identificadas por cores dentro de casa uma das dimensões de Comando, Comunicação, Cultura e Clima Organizacional.

Com base neste mapa de problemas da DEAM, caracterizado pelo Diagrama Espinha de Peixe, são demonstradas possíveis relações de causa-efeito, onde as causas de ineficiência não são únicas, mas variadas e enquadradas em cada umas das dimensões dos 4 Cs (Comando,

Comunicação, Cultura e Clima Organizacional) e com correspondente impacto na geração de efeitos negativos que definem os problemas da DEAM.

Quadro 7 - Espinhas de representação das causas de problemas na Delegacia da Mulher

CAUSAS			PROBLEMA	
	Dimensão Comando	Tomada de decisão centralizada		Baixo desempenho organizacional na prestação de serviços públicos
		Relação de comando-subordinação frouxa		
		Elevada rotatividade do núcleo operacional		
	Dimensão Comunicação	Ausência de comunicação externa com sociedade		
		Comunicação interna caracterizada por ruídos e conflitos		
		Perda de percepção sobre a evolução institucional		
	Dimensão Cultura	Ausência de mecanismos de controle, avaliação e punição		
		Elevada autonomia funcional		
		Apadrinhamento político		
	Dimensão Clima	Interferência política nas atividades do núcleo operacional		
		Falta de equipamentos e servidores		
		Elevado volume de trabalho		

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apontados pelo mapeamento de problemas na Delegacia da Mulher demonstram um complexo quadro organizacional permeado por problemas específicos e genéricos à Administração Pública roraimense, bem como replicações estruturais que continuam ao longo do tempo, simultaneamente a dinâmicas conjunturais criadas no dia-dia de funcionamento da instituição.

As contribuições que a análise traz é de compreensão de que qualquer eventual melhoria na dinâmica de funcionamento da Delegacia da Mulher deve necessariamente se fundamentar na atuação em cada uma das espinhas representativas de problemas, o que repercute em uma agenda de ação que não é simples, uma vez que não está apenas circunscrita à DEAM, mas também inclui a Secretaria de Segurança Pública e o aparelho de Estado em Roraima.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um momento ímpar da história roraimense, na qual a Polícia Civil completa 15 anos de existência no ano de 2019, reconstruir a arqueologia dos conhecimentos sobre os órgãos do aparato de Segurança Pública do ex Território que continuaram com a transformação de Roraima em Estado com a Constituição Federal de 1988, se torna em uma rica experiência analisar as positivas e negativas transformações organizacionais na máquina pública, bem como os desafios para a prestação dos serviços públicos.

Neste sentido, o presente livro abordou, à luz de uma olhar histórico-organizacional, a Delegacia da Mulher, um pioneiro projeto de combate à violência nacional que surgiu em Boa Vista no ano de 1986 e que evoluiu ao longo do tempo por trajetórias institucionais cujos resultados após 3 décadas de existência se materializaram em disfuncionalidades organizacionais em um contexto de recrudescimento da violência contra a mulher no estado.

No capítulo 1, o livro analisou a composição institucional da rede de atendimento à mulher vítima de violência em Boa Vista, sendo caracterizada pela presença de 7 órgãos de serviços de atendimento primário (37%), 4 da área de Segurança Pública e 3 da Saúde; 11 órgãos identificados como de serviços de atendimento secundário (53%), 8 da Assistência Social e 3 do Judiciário; e 2 órgãos multidisciplinares de aglutinação de serviços públicos (10%).

Verificou-se que a *Rede de atendimento à mulher vítima de violência em Boa Vista* é uma rede virtual baseada em uma política verticalizada nos moldes do Governo Federal e não na realidade local, aproveitando-se de órgãos preexistentes para outros fins, estando a maioria dos órgãos em áreas centrais distantes da maioria das vítimas, onde não é realizada a notificação compulsória dos órgãos da saúde aos órgãos de segurança, com a falta da comunicação e integração entre as instituições.

No âmbito da Segurança Pública, a obra demonstrou que o atendimento primário contra a violência à mulher em Boa Vista, realizado pelo aparelho de Segurança Pública, é caracterizado pela atuação conjunta da Polícia Militar e da Polícia Civil, as quais são o primeiro elo de atendimento na rede de Enfrentamento à Violência Contra a Mulher, a partir de um *modo ativo* com atuação *in loco* da autoridade policial ou a partir de um *modo reativo* de recepção da vítima nas unidades de atendimento especializado (Delegacia da Mulher e Instituto Médico Legal).

No capítulo 2, o livro estruturou o ciclo de vida da Delegacia da Mulher em Boa Vista, identificando um padrão organizacional estável compreendido em sua trajetória institucional pelo baixo grau de mudança nas características estruturais de funcionamento desde a sua criação em 1986 até período de 2016, quando completou 30 anos, se estendendo no atual período de 2019, onde os constantes deslocamentos de sede geraram queda na qualidade da prestação dos seus serviços. Foram identificadas 2 fases de evolução: a) maturação institucional; e, b) tensão institucional.

Enquanto que na fase de maturação institucional iniciada em 1986, existiu uma dinâmica incremental de melhorias para a estruturação infraestrutural e do corpo de servidores, por sua vez, na fase de tensão institucional estruturada a partir da década de 2010, as descontinuidades e elevadas rotatividades se tornaram em elementos críticos para explicar as eventuais pressões enfrentadas na Delegacia da Mulher.

A obra fez um pioneiro estudo comparado das fases de evolução histórica da Delegacia da Mulher, de modo que permitiu identificar que a partir da década de 2010, a tensão institucional é caracterizada pelo descaso existente por parte da Secretaria de Segurança Pública, haja vista que a DEAM passou claramente por uma dinâmica de deslocamento aleatório e pouco racional no espaço urbano, com mudança para diferentes prédios.

No capítulo 3, as características institucionais do modelo de gestão e de seu funcionamento na Delegacia da Mulher em Boa Vista permitiram identificar um perfil organizacional *suis generis* que combina as metáforas organizacionais de Sistema de Máquinas e Sistema de

Governo, resultando em uma organização complexa híbrida, com uma visão rotineira mecanicista de repetição de processos que repercute em uma organização burocrática relativamente estática em termos de mudanças institucionais.

Foram analisadas cada uma das partes do sistema complexo da Delegacia da Mulher com a análise das dimensões *estrutura*, *tarefas*, *pessoas*, *ambiente* e *tecnologia*, onde identificou-se as características de funcionamento desta organização em suas interações dinâmicas positivas e negativas para cada subsistema de ações, recursos humanos e leis que a compõem.

Como organização profissional complexa, a Delegacia da Mulher em Boa Vista é permeada por contradições que comprometem o desempenho de suas tradicionais atribuições institucionais no combate à violência contra a mulher, por isso, a pesquisa se utilizou a metodologia dos *4 Cs* (Comando, Comunicação, Cultura e Clima Organizacional), para a análise de problemas organizacionais os quais foram identificados com base em um mapa de problemas da DEAM, caracterizado pelo Diagrama Espinha de Peixe.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a gestão administrativa da Delegacia da Mulher em Boa Vista caracteriza-se por um padrão extremamente politizado, eivado pela ausência de metas para a conclusão das investigações em curso, com graves falhas de comando e deficiência administrativa, já que é conduzido visando suprir os cargos de direção como o cargo de delegado titular, chefia de cartório ou chefia de operações investigativas, para satisfação de compromissos políticos da Delegacia Geral e não da real necessidade da delegacia.

Com base nas discussões e resultados desenvolvidos neste livro, uma agenda prospectiva de natureza normativa ou propositiva é sugerida, findando subsidiar funcionalmente pontos de ação por parte, tanto dos *policymakers*, quanto da comunidade científica que eventualmente tome como referência as análises deste estudo.

Por um lado, as sugestões de melhoria para o *policymaking* estão fundamentadas na melhoria dos canais de comunicação e interoperabilidade da Rede de Atendimento à Violência contra a Mulher

em Boa Vista, bem como na implementação de uma lógica de melhoria contínua na Administração Pública por meio de um planejamento estratégico e em uma gestão que adote métricas objetivas e critérios de desempenho e produtividade não apenas na Delegacia da Mulher, mas em todo o aparelho de Segurança Pública.

Por outro lado, as sugestões para outras pesquisas científicas que tomem como referência a análise apresentada neste livro residem, tanto, na atualização de dados, no aprofundamento de determinadas discussões ou na focalização de estudos de casos das instituições presente na Rede de Atendimento à Violência contra a Mulher em Boa Vista, quanto, na exploração de eventuais lacunas não exploradas no trabalho em campo, com base em entrevistas com diferentes *stakeholders* (gestores, servidores, vítimas, agressores, opinião pública, etc) dentro e fora da Delegacia da Mulher.

Conclui-se com base nas discussões apresentadas no livro que a Delegacia da Mulher de Boa Vista ocupa um pioneiro lugar de destaque na macropolítica de combate à violência contra a mulher no estado de Roraima, o qual se torna ainda mais ampliado nos dias atuais, não obstante muitos desafios conjunturais e estruturais no ambiente interno e externo, razão pela qual mudanças no *policymaking*, com base em uma agenda gerencialista de metas e de produtividade, bem como novos estudos e relatórios monitoramento e controle, se tornam em fatores críticos indispensáveis para a melhoria dos indicadores de prestação de serviços da organização.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, E. R. "Renunciantes de Direitos? A Problemática do Enfrentamento Público da Violência Contra a Mulher: o Caso da Delegacia da Mulher". **Revista Physis**, vol. 16, n. 2, 2006. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Planalto, 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 27/04/2018.

BRASIL. **Lei Federal n. 9.099, de 26 de setembro, 1995**. Brasília: Planalto, 1995. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 27/04/2018.

BRASIL. **Lei Federal 10.778, de 24 de novembro, 2003**. Brasília: Planalto, 2003. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 27/04/2018.

BRASIL. **Lei Federal n. 11.340, de 07 de agosto, 2006**. Brasília: Planalto, 2006. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acessado em: 06/04/2018.

BRASIL. **Lei Federal n. 13.505, de 8 de novembro, 2017**. Brasília: Planalto, 2017. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 27/04/2018.

BRASIL. **Lei Federal n. 13.641, de 3 de abril, 2018**. Brasília: Planalto, 2018. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 05/08/2019.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Norma Técnica de Padronização das Delegacias Especializadas de Atendimento à Mulher – DEAM**. Brasília: Ministério da Justiça, 2010.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2012.

CERQUEIRA, D.; LIMA, R. S.; BUENO, S.; VALENCIA, L. I.; HANASHIRO, O.; MACHADO, P.H. G.; LIMA, A. S. Atlas da violência. Rio de Janeiro: IPEA, 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Manole, 2014.

DATASUS – Departamento de Informática do SUS. **Informações de Saúde (TABNET)** (Base de dados). Brasília: Ministério da Saúde, 2018.

DEAM - Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher. **Memorando n. 91/2018/CART/DEAM/PC/RR**. Boa Vista: DEAM, 2018.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organization**. New York: The Free Press, 1968.

FERREIRA, D. B. **A estrutura organizacional da Polícia Civil de Minas Gerais: potencialidades e limitações à luz da teoria de Mintzberg** (Dissertação de mestrado profissional em Administração). Belo Horizonte: UNA, 2016.

FERREIRA, J. "Desigualdade de gênero é a maior causa dos crimes contra a mulher, diz doutora da USP". **Jornal Roraima em Tempo**, 22 de setembro, 2017. Disponível em: <www.roraimaemtempo.com>. Acesso em 20/06/2018.

FREITAS, M. "Núcleo Reflexivo Reconstruir da Assembleia Legislativa encerra primeiro ciclo do ano". **Portal Eletrônico da Assembleia Legislativa do Estado de Roraima. Roraima** [16/04/2018]. Disponível em: <http://www.al.rr.leg.br>. Acesso em: 23/06/2018.

HAUTZINGER, S. **Violence in the City of Women**: Police and Batterers in Bahia, Brazil. Berkeley: University of California Press, 2007.

HRW – Human Rights Watch. **Um dia vou te matar**: Impunidade em casos de violência doméstica no estado de Roraima. São Paulo: HRW, 2017.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Mapa da Violência 2019**. Brasília: IPEA/FBSP, 2019.

LIMA, A. M. A.; SENHORAS, E. M.; RIKILS, V. S. S. **Ciclo de Vida do Ecoturismo no Lago Caracaranã**. Boa Vista: Editora da UFRR, 2017.

LIMA, G. N. C. “Desalojaram há mais de dois anos o prédio onde funcionava a Delegacia da Mulher em Boa Vista”. **Página Eletrônica de Facebook: Enquanto Isso em Roraima**, 29 de outubro, 2014. Disponível em: <www.facebook.com/enquantoissoemroraima>. Acesso em: 20/05/2018.

MACHADO, C. M. R.; PEREIRA, O. R.; COSTA, L. C. S. “Aplicação de recursos públicos em Segurança Pública no Estado de Roraima: relação entre nível de investimento e índices de criminalidade”. **Políticas Públicas**: Múltiplas agendas de Roraima ao mundo. Boa Vista: EdUFRR, 2018.

MAGALHAES, C. A. B.; SENHORAS, E. M. “A aplicação da reserva do possível pela Administração Pública brasileira”. **Revista Síntese Direito Administrativo**, n. 142, outubro, 2017.

MAGUIRE, E. R. **Organizational Structure in American Police Agencies**: Context, Complexity, and Control. Albany: Suny Press, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MICHELS, R. **Sociologia dos Partidos Políticos**. Brasília: Editora da UNB, 1982.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

PCRR - Polícia Civil do Estado de Roraima. **Resolução do Conselho Superior da Polícia Civil de Roraima n. 011/2017**. Publicada no Boletim Eletrônico Interno: 14/12/2017. Boa Vista: PCRR, 2017a. Disponível em: <www.pc.rr.gov.br>. Acesso em: 26/05/2018.

PCRR - Polícia Civil do Estado de Roraima. **Resolução do Conselho Superior da Polícia Civil de Roraima n. 060/2017**. Boa Vista: PCRR, 2017b. Disponível em: <www.pc.rr.gov.br>. Acesso em: 26/05/2018.

RORAIMA. Assembleia Legislativa do Estado de Roraima. **Projeto de Resolução Legislativa 019, de 15 de dezembro, 2016**. Publicação no

Diário da Assembleia Legislativa do Estado de Roraima: 22/12/2016. Boa Vista: ALE/RR, 2016. Disponível em: <www.diarios.al.rr.leg.br>. Acesso em: 23/06/2018.

RORAIMA. Delegacia Geral de Polícia do Estado de Roraima. **Portaria n. 27/2015/GAB/DG/PCRR**. Publicada no Diário Oficial do Estado de Roraima: 19/03/2015. Disponível em: <www.imprensaoficial.rr.gov.br>. Acesso em: 24/05/2018.

RORAIMA. Delegacia Geral de Polícia do Estado de Roraima. **Portaria n. 128/2016/GAB/DG/PCRR**. Publicada no Diário Oficial do Estado de Roraima: 20/04/2016. Boa Vista: DOERR, 2016a. Disponível em: <www.imprensaoficial.rr.gov.br>. Acesso em: 24/05/2018.

RORAIMA. Delegacia Geral de Polícia do Estado de Roraima. **Portaria n. 161/2016/GAB/DG/PCRR**. Publicada no Diário Oficial do Estado de Roraima: 24/05/2016. Boa Vista: DOERR, 2016b. Disponível em: <www.imprensaoficial.rr.gov.br>. Acesso em: 24/05/2018.

RORAIMA. Delegacia Geral de Polícia do Estado de Roraima. **Portaria n. 279/2016/GAB/DG/PCRR**. Publicada no Diário Oficial do Estado de Roraima: 19/07/2016. Boa Vista: DOERR, 2016c. Disponível em: <www.imprensaoficial.rr.gov.br>. Acesso em: 24/05/2018.

RORAIMA. **Lei Complementar n. 55, de 31 de dezembro, 2001**. Disponível em: <www.tjrr.jus.br>. Acesso em: 19/05/2018.

RORAIMA. Secretaria de Estado da Segurança Pública de Roraima. **Portaria n. 178/SESP/RR/2013**. Publicada no Diário Oficial do Estado de Roraima: 01/10/2013. Boa Vista: DOERR, 2013. Disponível em: <www.imprensaoficial.rr.gov.br>. Acesso em: 24/05/2018.

SANTOS, C. M. D. "Da delegacia da mulher à Lei Maria da Penha: Absorção/tradução de demandas feministas pelo Estado". **Revista Crítica de Ciências Sociais**, vol.89, 2010.

SENADO. Instituto de Pesquisa DataSenado. Panorama da violência contra as mulheres no Brasil: Indicadores Nacionais e Estaduais. Brasília: Senado Federal/ Observatório da Violência contra a Mulher, 2016.

SENASP - Secretaria Nacional de Segurança Pública. Ministério da Justiça. **Convênio SENASP/MJ n. 169/2009**. Brasília: SENASP/MJ, 2009. Disponível em: <www.portal.mj.gov.br>. Disponível em: 20/05/2018.

SENHORAS, C. A. B. M. **Arquivo iconográfico sobre as sedes da Delegacia da Mulher em Boa Vista (CD-ROM)**. Boa Vista: PPGDRA-UFRR, 2018.

SENHORAS, C. A. B. M. **Arquivo de trabalho de campo na Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher em Boa Vista (RR)**. Data de registro: 20/12/2017 (CD-ROM). Boa Vista: PPGDRA/UFRR, 2017.

SENHORAS, C. A. B. M. **Arquivo de trabalho de campo na Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher em Boa Vista (RR)**. Data de registro: 27/04/2018 (CD-ROM). Boa Vista: PPGDRA/UFRR, 2018.

SENHORAS, C. A. B. M. **Arquivo de trabalho de campo na Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher em Boa Vista (RR)**. Data de registro: 01/07/2019 (CD-ROM). Boa Vista: UFRR, 2019.

SENHORAS, C. A. B. M.; SENHORAS, E. M. "Clima de Trabalho e Cultura Organizacional na Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher de Boa Vista". **Anais do II Encontro da Região Norte sobre Organizações Saudáveis e Riscos Psicossociais no Trabalho**. Boa Vista: UFRR, 2018.

SENHORAS, C. A. B. M.; SENHORAS, E. M.; OLIVEIRA, R. S. **Arquivo de mapas elaborados sobre instituições e violência contra a mulher em Boa Vista** (CD-ROM). Boa Vista: PPGDRA-UFRR, 2018.

SENHORAS, E. M.; SOUZA CRUZ, A. R. A. "Debates sobre o Silêncio Administrativo". **Revista Síntese Direito Administrativo**, vol. 96, dezembro, 2013.

SOARES, A. "Audiência pública discute enfrentamento ´Enfrentamento da violência contra a Mulher´ em Roraima". **Jornal Roraima em Tempo**, 31 de agosto, 2017. Disponível em: <www.roraimaemtempo.com>. Acesso em 20/06/2018.

WAISELFISZ, J. J. **Mapa da violência 2015**: homicídios de mulheres no Brasil. Brasília: FLACSO/IPEA, 2015. Disponível em: <www.mapadaviolencia.org.br>. Acesso em: 26/11/2018.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora da UNB, 1999.

SOBRE OS AUTORES

SOBRE OS AUTORES



Cândida Alzira Bentes de Magalhães Senhoras é bacharel em Direito; especialista pós-graduada em Direito Penal e Processo Penal; e, mestre em Desenvolvimento Regional da Amazônia. É Delegada da Polícia Civil do Estado de Roraima e como pesquisadora se dedica às temáticas jurídicas e de Segurança Pública. Email para contato: candidasenhoras@gmail.com



Elói Martins Senhoras é economista e cientista político, especialista, mestre, doutor e post-doc em Ciências Jurídicas. Coordenador da Coleção de Livros "Comunicação e Políticas Públicas", é pesquisador e professor da Universidade Federal de Roraima (UFRR) em cursos de graduação e pós-graduação *stricto* e. *lato sensu*. Email para contato: eloisenhoras@gmail.com

COLEÇÃO

Comunicação & Políticas Públicas

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

O Núcleo de Pesquisa Semiótica da Amazônia (NUPS), da Universidade Federal de Roraima (UFRR), está à frente do selo coleção "Comunicação & Políticas Públicas" e recebe propostas de livros a serem publicados em fluxo contínuo em qualquer período do ano.

O texto que for submetido para avaliação deverá ter uma extensão de no mínimo de 40 laudas e no máximo 100 laudas configuradas obrigatoriamente em espaçamento 1,5, letra Times New Roman e tamanho de fonte 12. Todo o texto deve seguir as normas da ABNT.

Os elementos pré-textuais como dedicatória e agradecimento não devem constar no livro. Os elementos pós-textuais como biografia do autor de até 10 linhas e referências bibliográficas são obrigatórios. As imagens e figuras deverão ser apresentadas em arquivos separados, de maneira que ao longo do texto do livro sejam apenas indicados os espaços onde serão inseridas. As imagens deverão ser nomeadas e numeradas conforme os espaços indicados no texto.

A submissão do livro deverá ser realizada por meio do envio online de arquivo documento (.doc) em Word for Windows 6.0 ou versão mais recente. O autor ou autores devem encaminhar para o e-mail nupsbooks@gmail.com três arquivos: a) formulário de identificação do autor e da obra, b) livro com sumário no formato Word for Windows 6.0 ou versão mais recente, e, c) via escaneada de carta de autorização assinada pelo (s) autor (es) atestando que cede(m) seus direitos autorais da obra para a editora da Universidade Federal de Roraima.

ENDEREÇO DE CORRESPONDÊNCIA

Coleção "Comunicação & Políticas Públicas"

Núcleo de Pesquisa Semiótica da Amazônia (NUPS)

Universidade Federal de Roraima (UFRR)

Campus Paricarana

Bloco 1. Sala 179. Av. Cap. Ene Garcez, n. 2413.

Bairro Aeroporto. Boa Vista, RR.

 + 55 (95) 981235533 /  nupsbooks@gmail.com

 www.livroeletronico.net